

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO



Plan de Negocios para el Mejoramiento Integral de la Empresa Familiar "Cheese Delicious" en la Ciudad de Lambayeque – Perú.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autores:

Bach: Luz Elina Bautista Tafur

Bach: Gabriela Irene Dávila Saldaña

Chiclayo, 30 de mayo del 2014

Plan de Negocios para el Mejoramiento Integral de la Empresa Familiar "Cheese Delicious" en la Ciudad de Lambayeque – Perú.

Autores:

Bach: Luz Elina Bautista Tafur

Bach: Gabriela Irene Dávila Saldaña

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Lic. Carlos Vargas Orozco.
Presidente de Jurado

Ing. Luis Angulo Bustios.
Secretario de Jurado

Ing. Jorge Mundaca Guerra.
Vocal/Asesor de Jurado

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Plan de investigación:	13
1.1.1. Situación problemática:.....	13
1. Formulación del problema.	14
2. Justificación e importancia.....	14
1.1.2. Objetivos	14
1.1.2.1. Objetivo general.....	14
1.1.2.2. Objetivos específicos	14
1.1.3. Identificación y Operacionalización de variables.....	16
1.1.4. Tipo y diseño de investigación.....	17
1.1.5. Población, muestra y muestreo	17
1.1.6. Métodos.....	18
1.1.7. Procesamiento y análisis de datos.....	18
II. MARCO TEÓRICO.	19
2.1. Definición de términos básicos.	19
III. METODOLOGÍA.	22
3.1. Modelo de negocio (CANVAS).....	22
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	28
V. PLAN DE NEGOCIOS.....	42
5.1. Plan estratégico.....	42
5.2. Plan de marketing.	57
5.3. Plan de operaciones.	72
5.4. Plan organizacional.....	98
5.5. Plan económico y financiero.	107
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	126
VIII. ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1: Operacionalización de variables.	16
Tabla 2: Población, muestra y muestreo.	17
Tabla 3: Cadena de valor	42
Tabla 4: Análisis FODA	51
Tabla 5: Matriz EFE.	52
Tabla 6: Matriz EFI.	53
Tabla 7: Matriz de perfil competitivo.	55
Tabla 8: Cuadro de investigación de mercado.	58
Tabla 9: Identificación de variables y segmento de mercado.	59
Tabla 10: Ficha técnica del producto.	61
Tabla 11: Capacidad de producción.	76
Tabla 12: Bosquejo de la distribución del local	77
Tabla 13: Ficha técnica del producto.	78
Tabla 14: Cantidad y Precios de Materias Primas Anual.	90
Tabla 15: Proyección anual de Ingresos	90
Tabla 16: Requerimiento de Talento Humano	91
Tabla 17: Requerimiento Anual de materiales.	92
Tabla 18: Requerimiento anual de servicios	92
Tabla 19: Requerimiento anual de alimentos de las vacas	93
Tabla 20: Maquinaria y Equipo	93
Tabla 21: Equipos de Computación	94
Tabla 22: Muebles y Enseres.	94
Tabla 23: Estimación Costos de Inversión	94
Tabla 24: OMEP de operaciones.	96
Tabla 25: MOF ROF.	106
Tabla 26: Costos de Inversión	108
Tabla 27: Depreciaciones	109
Tabla 28: Mantenimiento.	109
Tabla 29: Presupuesto de Activos Intangibles.	110
Tabla 30: Producción anual.	112

Tabla 31: Proyección de ingresos.....	113
Tabla 32: Estructura del financiamiento.....	113
Tabla 33: Cuadro de Amortización.	114
Tabla 34: Flujo de caja.	115
Tabla 35: Tasa de descuento.	115
Tabla 36: Costo ponderado de capital.....	117
Tabla 37: Balance General.	117
Tabla 38: Estado de resultados.....	118
Tabla 39: Análisis de sensibilidad	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edad- ¿Con qué frecuencia durante la semana consume Ud. el queso?	28
Gráfico 2: Incluye el queso en su canasta familiar- Variedad de queso consume	29
Gráfico 3: ¿Con qué frecuencia durante la semana consume Usted el queso? ¿Qué variedad de queso consume con mayor frecuencia?	30
Gráfico 4: ¿Por qué consume el queso?- ¿Qué cantidad compra Usted de queso con mayor frecuencia?	31
Gráfico 5: ¿Dónde compra Usted el queso? ¿Qué durabilidad tiene el queso que Usted Compra?	32
Gráfico 6: Estado civil- ¿Por qué consume el queso?	33
Gráfico 7: ¿En cuanto a la presentación como lo compra Usted- Respecto a la presentación del queso de corte como le gustaría a Usted que sea? .	34
Gráfico 8: ¿Qué variedad de queso consume con mayor frecuencia?	35
Gráfico 9: Sexo- ¿Qué marca de queso consume?	35
Gráfico 10: ¿Cuánto está dispuesto asignar de su presupuesto para la compra de queso semanalmente?	36
Gráfico 11: ¿Qué aspectos considera importante Usted al momento de realizar la compra de queso?	36
Gráfico 12: Al momento de comprar el queso Usted ¿cómo lo prefiere?.	37
Gráfico 13: ¿Qué cantidad compra Usted de queso con mayor frecuencia?	38
Gráfico 14: ¿En qué momento usa Usted el queso?	38
Gráfico 15: ¿Dónde compra Usted el queso? ¿Al momento de comprar el queso Usted como lo prefiere?	40
Gráfico 16: ¿Qué cantidad compra Usted de queso con mayor frecuencia? ¿Cuál es el precio que Usted paga por el queso?	41
Gráfico 17: Canales de comercialización.....	64
Gráfico 18: Proceso del queso de corte.	79
Gráfico 19: Proceso del queso suizo.....	80
Gráfico 20: Proceso del queso mantecoso.	84
Gráfico 21: Cadena de suministro.	92

Gráfico 22: Proceso para la formalización de empresa.....	99
Gráfico 23: Diagrama organizacional de la empresa.....	100

DEDICATORIA

A Dios, por darnos la vida, la fe y el don de la comprensión, para guiarnos en nuestra vida personal y profesional.

A nuestros padres por guiarnos y brindarnos su apoyo en todo momento, por su esfuerzo y dedicación para con nosotras, y la fuerza necesaria que nos brindaron para poder culminar nuestra carrera profesional y darle otro sentido a nuestra vida y a todas las personas que hicieron posible alcanzar este objetivo de nuestra vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a nuestros padres por darnos la oportunidad de estudiar y ampliar nuestros conocimientos.

A la universidad, Escuela de Administración de Empresas, por brindarnos los medios necesarios para estudiar, sus instalaciones, herramientas y adecuaciones complemento de nuestros estudios universitarios.

A nuestros estimados profesores por enseñarnos sin egoísmo el conocimiento indispensable para el crecimiento profesional académico.

Al Director de escuela y Asesor Jorge A. Mundaca Guerra que nos ha dirigido y guiado en todo este conocimiento viéndose plasmado en el proyecto final de nuestros estudios universitarios y profesionalmente que supo comunicar las debilidades observadas en nuestro trabajo.

RESUMEN

La presente tesis describe un plan de negocios para el mejoramiento integral de la Empresa familiar CHESSE DELICIOUS ubicada en la ciudad de Lambayeque. Esta empresa se encarga de la producción y comercialización de productos lácteos destacando a los distintos tipos de quesos naturales y artesanales debido a su mayor demanda por sus clientes. En el primer capítulo se encuentra la introducción, situación problemática, hipótesis así mismo se presenta los siguientes objetivos de investigación: objetivos general y específicos Formular el modelo de negocio de la empresa, determinar la viabilidad estratégica, la viabilidad de mercado; viabilidad de operaciones; viabilidad técnico-organizacional y la viabilidad económica y financiera de la empresa "CHEESE DELICIOUS". El segundo capítulo el marco teórico. El tercer capítulo la metodología- modelo de negocio (CANVAS). El cuarto capítulo se detalla los resultados y discusión. El quinto capítulo la elaboración del plan de negocios: plan estratégico, el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan organizacional, el plan económico y financiero de la empresa CHESSE DELICIOUS, el cual está compuesto por la proyección de los estados financieros de la empresa, flujo de caja e indicadores financieros donde se demostró que el proyecto es económicamente factible y viable. El sexto capítulo conclusiones y recomendaciones generadas por los autores de esta tesis posterior a la investigación y análisis del tema en estudio. El capítulo siete referencias bibliográficas. Finalmente se menciona los anexos del plan de negocios.

PALABRAS CLAVES.

Negocios, factible, producción, comercialización.

ABSTRACT

This thesis describes a business plan for improving family Integral CHESSE DELICIOUS Company located in the city of Lambayeque. This company is responsible for the production and marketing of dairy products highlighting the different types of natural and artisanal cheeses due to their greater demand by its customers. The first chapter is the introduction, problem situation; the following hypothesis likewise presents research objectives: general and specific objectives develop the business model of the company, determine the strategic feasibility, market feasibility; viability of operations; technical and organizational feasibility and economic and financial viability of the company Delicious Cheese. The second chapter the theoretical framework. The third chapter methodology-business model (CANVAS). The fourth chapter presents the detailed results and discussion. The fifth chapter the development of the business plan: strategic plan, marketing plan, operations plan, organizational plan, the economic and financial plan of the company CHESSE DELICIOUS, which consists of the projection of the financial statements of the company, cash flow and financial indicators which showed that the project is economically feasible and viable. The sixth chapter conclusions and recommendations generated by the authors of this research and subsequent analysis of the subject under study thesis. Chapter seven references. Finally, the accompanying business plan mentioned.

KEYWORDS.

Business, feasible, production, marketing.

I. INTRODUCCIÓN

Una buena alimentación que sea complementada con una excelente nutrición hace que una persona lleve una vida saludable. El presente trabajo de investigación es un plan de negocios para ello se formuló el siguiente problema: ¿Será factible el mejoramiento de la empresa familiar “CHEESE DELICIOUS” en la ciudad de Lambayeque? Así mismo se presenta los objetivos de investigación: Formular la propuesta de valor o modelo de negocio, determinar la viabilidad estratégica del negocio, determinar la viabilidad del mercado; determinar la viabilidad operacional del negocio, determinar la viabilidad organizacional; determinar la viabilidad económico y financiero de la empresa “CHEESE DELICIOUS” en la ciudad de Lambayeque. Por consiguiente concluimos que dichos objetivos permitirán sustentar y fundamentar la atractividad del negocio y la mejora de la empresa en sus distintas áreas ya sea en lo estratégico, operacional organizacional y financiero, y sobre todo lo referente al mercado, brindándole a nuestros clientes características nutricionales superiores al mercado actual (tradicional) resaltando nuestra propuesta de valor ofreciendo productos lácteos elaborados a base de ingredientes naturales y artesanales que nuestro segmento de mercado que son los hogares del nivel socioeconómico B y C de la ciudad de Lambayeque lo puede consumir y disfrutar en momentos familiares.

1.1. Plan de investigación:

1.1.1. Situación problemática:

En la actualidad existe en el entorno mucha competencia a nivel de productos sin marca por no ser estandarizados, así mismo existe informalidad en distintas empresas. La empresa "CHEESE DELICIOUS" no cuenta con estándares en el proceso de producción es por ello que no puede sacar a la venta un producto estándar. Actualmente no cuenta con personalidad jurídica, su nivel de producción es bajo, muchas veces los insumos que se requieren no se encuentran en el momento indicado, depende mucho de un solo proveedor que es la misma, además no presenta estrategias de marketing que le permita a la empresa captar más clientes, no cuenta con un manual de funciones y un plan estratégico que le permita mantenerse en el tiempo; es decir es una empresa de un nivel de emprendimiento en sobrevivencia. Es por ello que con la elaboración de este plan de negocios se pretende mejorar en todas las áreas de la empresa y poder cubrir con la necesidad del segmento de mercado al cual está dirigida siendo este los hogares del nivel socioeconómico B y C de la ciudad de Lambayeque.

Necesidad a satisfacer:

El consumo de productos naturales se ha incrementado; actualmente las personas buscan una alimentación cada vez más sana y adecuada. El consumo de queso es vital para la salud humana puesto que poseen innumerables propiedades alimenticias, y son fuente inagotable de calcio y un producto infaltable en la canasta familiar de las personas.

En la ciudad de Lambayeque se comercializa quesos, mayormente que son tradicionales y con origen de otro destino, como de Cajamarca lo cual son transportados en condiciones no adecuadas. Por consiguiente según las encuestas las amas de casa lambayecanas prefieren consumir quesos elaborados de manera natural; es decir que cumpla con todos los

requerimientos necesarios para su producción, libre de conservantes y aditivos; para que así lleven a sus hogares productos de calidad.

De acuerdo a esta tendencia por el consumo de quesos que es uno de los más utilizados en la dieta diaria de las familias peruanas ya sea por costumbre o por compartir en momentos familiares, se ha tomado la iniciativa de hacer un plan de negocios para el mejoramiento Integral de la empresa familiar **“CHEESE DELICIOUS”** en la ciudad de Lambayeque.

1. Formulación del problema.

- ¿Es viable el mejoramiento Integral de la empresa familiar **“CHEESE DELICIOUS”** en la ciudad de Lambayeque?

2. Justificación e importancia.

Se identificó que las personas buscan cada vez productos naturales que benefician su salud al mismo tiempo de disfrutar de su consumo. Por esta necesidad a través de este plan de negocio se pretende mejorar integralmente la empresa familiar **“CHEESE DELICIOUS”** en la ciudad de Lambayeque; aumentando así el valor nutricional de sus productos y lograr satisfacer la gran demanda de los consumidores de quesos naturales en la ciudad, los cuales valoran dos atributos importantes; la nutrición y el sabor.

1.1.2. Objetivos

1.1.2.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios que nos ayude a determinar la viabilidad para mejoramiento Integral de la empresa familiar **“CHEESE DELICIOUS”** en la ciudad de Lambayeque.

1.1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Formular el modelo de negocio de la empresa **“CHEESE DELICIOUS”**
- ✓ Determinar la viabilidad estratégica de la empresa **“CHEESE DELICIOUS”**.

- ✓ Determinar la viabilidad de mercado de la empresa "CHEESE DELICIOUS"
- ✓ Determinar la viabilidad de operaciones de la empresa "CHEESE DELICIOUS"
- ✓ Determinar la viabilidad técnico-organizacional de la empresa "CHEESE DELICIOUS"
- ✓ Determinar la viabilidad económica – financiero de la empresa "CHEESE DELICIOUS"

1.1.3. Identificación y Operacionalización de variables.

Tabla 1: Operacionalización de variables.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
ESTUDIO DE LA VIABILIDAD	Es la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información que ayudara a determinar si se debe establecer o no la empresa para obtener riesgos financieros.	Innovación	Idea Y Modelo De Negocio	Oferta De Valor	Modelo Canvas
		Viabilidad Estratégica	FODA estrategias, diferenciación Ventajas competitivas, visión, misión, valores y objetivos	Viabilidad estratégica del sector Objetivos y metas	Cadena De Porter FODA Cruzado, SEPTE Matriz EFI Y EFE, MPC
		Viabilidad De Mercadeo	Segmentación de mercado	NSE/ estilos de vida, Beneficio	Matriz de segmentación
			Inv. De Mercado: demanda/oferta Mercado consumidor, competidor Y de productos sustitutos	Mercado objetivo, necesidad y motivaciones Percepciones, expectativas Ingresos, gastos	Metodología de investigación de mercados
			Plan de Marketing Operativo Mezcla Comercial	Objetivos, Metas y Estrategias De corto y mediano – largo plazo	Plan MKT y Posicionamiento
			Plan de Marketing Estratégico: Plan De Posicionamiento	Ventajas competitivas en producto y precio; Mkt Mix	
		Viabilidad Técnico Y Operacional	Localización, Procesos Calidad y su control Mano de obra en operaciones Cadena de suministro Estimación de Costos y Presupuestos de Operaciones.	Ubicación, Tecnología de los Procesos / operaciones Indicadores del Producto y del Proceso, Condiciones de Trabajo Factores clave de desempeño Ventas, Producción, Gastos.	Matriz localización Diagrama de Flujos Ficha técnica producto y procesos Diseño del Trabajo Plan de aprovisionamiento.
		Viabilidad Organizacional	Modelo organizacional Capital humano.	Funcional, Reclutamiento, selección, integración, medición desempeño, delegación y reconocimiento.	Cultura o., tamaño y producto de la empresa, herramientas de la dirección de personas.
		Viabilidad Económico Y Financiero	Diseño Económico y Financiero Evaluación Económica y Financiera Plan Económico y Financiero	Estructura Económica y financiera VAN, TIR , Punto de Equilibrio Objetivos Metas y Estrategias	Estado GG y PP proyecciones , Flujo de Caja; Análisis Económico y Financiero

Fuente: Elaboración Propia.

1.1.4. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es cuantitativa y el diseño de investigación que tiene el plan de negocios es no experimental, transversal; porque no se manipulará ninguna variable (solo se las describirá) y se realizará en un momento en el tiempo en el cual se verifican las características específicas del mercado (el entorno).

1.1.5. Población, muestra y muestreo

La población para llevar a cabo el plan de negocios está representada por los hogares urbanos de la ciudad de Lambayeque, de los segmentos B y C.

Tabla 2: Población, muestra y muestreo.

Población de la ciudad de Lambayeque	288100 habitantes.
Población de hogares de la ciudad de Lambayeque	70 mil hogares
Segmentos B y C	13368 mil Hogares

Fuente: INEI Censo Nacional 2007 Elaborado: Equipo del Plan Urbano, APEIM (Asociación peruana de empresas de investigación de mercados)

LEYENDA.

Z= valor z curva normal 1.96 (constante)

P= Probabilidad de éxito 0.5

Q= Probabilidad de fracaso 0.5

N= Población: un estimado de 13368 mil hogares

E= Error muestral (0.06)

Remplazando en la formula.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (13368)}{(13368-1)(0,06)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} = 262$$

El tamaño de muestra de la población es de 262 hogares de la población urbana de los segmentos B y C cuyas personas nos ayudarían a analizar el nivel de aceptación que podría tener el producto en el futuro y que deberíamos tener en cuenta para que su comercialización sea un éxito en la ciudad de Lambayeque y así poder expandirse más en el mercado.

1.1.6. Métodos

El tipo de investigación que se va a utilizar para el desarrollo del proyecto es el MÉTODO DESCRIPTIVO, la INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA Y CUANTITATIVA ya que utilizaremos la técnica de las encuestas proporcionándonos información oportuna.

Fuentes Primarias

Dentro de las fuentes primarias que se utilizará para la evaluación proyecto tenemos las siguientes:

Encuestas: las cuales se realizarán a los hogares del segmento B y C de la ciudad de Lambayeque.

Observación directa: es el método de la observación, donde vamos a observar el comportamiento de los encuestados, para poder determinar sus necesidades.

Fuentes Secundarias externas

Esta información se encuentra detallada en estadísticas gubernamentales, libros, revistas, entre otros.

1.1.7. Procesamiento y análisis de datos

Por medio de la muestra hacemos un estudio con el fin de generar resultados, con el cual tendríamos que analizar, agrupar y ordenar la información recopilada. A partir de ello partiremos de un análisis de los objetivos, el proceso de la información el cual se realizara por medio de uso de herramientas estadísticas, los cuales se elaboran cuadros, usando la hoja Excel generando así tablas y gráficos.

II. MARCO TEÓRICO.

2.1. Definición de términos básicos.

2.1.1. Mercado

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

2.1.2. Segmentación de mercado

Según Philip Kotler y Gary Armstrong un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing".

En síntesis, se puede definir un segmento de mercado como: "un grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado. Además, este grupo responde de forma similar a determinadas acciones de marketing; las cuales, son realizadas por empresas que desean obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado"

2.1.3. Plan de negocios

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán "amigable" contenido se refiere al plan

como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

2.1.4. Análisis FODA

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

2.1.4.1. Plan estratégico

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

2.1.5. Plan de marketing

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

2.1.6. Plan financiero

Es una herramienta que le permite a emprendedores y empresarios tener una versión cuantificada de su negocio, trazar objetivos, encontrar la manera

más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas.

Se puede decirse que es el mapa que contiene la empresa para alcanzar las metas en el plano económico.

Una vez que se elabore el presupuesto, se establezcan las metas financieras y se defina una estrategia, es importante mantener la ruta, revisar periódicamente el plan y realizar las correcciones necesarias en las metas o la situación financiera para el mejoramiento continuo de los procesos.

III. METODOLOGÍA.

3.1. Modelo de negocio (CANVAS)

El negocio consiste en la producción y comercialización de productos lácteos, destacando la producción de quesos naturales y artesanales libre de conservantes y aditivos debido a la gran demanda de su segmento de mercado. El negocio cuenta con un área de producción, un almacén de materia prima e insumos; y finalmente la venta de los distintos productos lácteos.

La producción de quesos es una actividad diaria. Por ello, se debe tener en cuenta que en el negocio no hay días de descanso y se debe seguir horarios estrictos en la producción y en la comercialización, sobre todo de los quesos, que forman parte de los alimentos básicos de la canasta familiar y que mayormente se consumen por costumbre.

3.1.1. Productos ofrecidos.

Entre los principales productos que se elaboran en la empresa son los siguientes: queso de corte, queso mantecoso, queso suizo, quesillo, yogurt, manjar blanco, etc. Estos con las siguientes características:

- ✓ Son productos alimenticios de primera necesidad y de tipo natural y artesanal.
- ✓ Se preparan para el momento de la venta.
- ✓ Tienen buen sabor, olor, color y tamaño siguiendo estándares de calidad.

3.1.2. Segmentos De mercado

La empresa ha identificado los hogares del segmento B y C de la ciudad de Lambayeque que son aquellas personas que por costumbre consumen quesos naturales y artesanales libre de conservantes y aditivos para compartir en momentos familiares.

3.1.3. Relaciones con los clientes- consumidores

Como se ha podido observar que la empresa muestra una buena relación con sus clientes ya que esta es personalizada con la mayoría de ellos y esta se mantiene con el tiempo es por eso que es necesario un personal capacitado para asesorar a los clientes según sus necesidades y cubrir todas sus expectativas.

3.1.4. Canales

La empresa para llegar al segmento identificado (target) cuenta con un local de venta en el mercado de la ciudad de Lambayeque, en él se ofrecen los distintos productos lácteos a sus clientes y ellos toman conciencia sobre la propuesta de valor y se les facilite la compra, y así mismo se espera tener puntos de venta en la ciudad de Chiclayo para un mejor reconocimiento de la Empresa.

3.1.5. Socios Clave

La empresa cuenta con alianzas de sus proveedores y gobierno para asegurar sus activos, como también para optimizar economías de escala, reducir riesgos e incertidumbre al adquirir un particular activo o recurso, también realiza alianzas estratégicas entre no competidores.

3.1.6. Actividades Claves

Las actividades claves para el negocio son las que están vinculadas al proceso productivo y a la satisfacción del cliente. En esa dirección, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Se debe producir productos como el cliente o clientes lo requieran, es decir productos estándares.
- ✓ Atender bien a los clientes y solucionar algunos problemas.
- ✓ Escoger una ubicación de alto tránsito: cerca de colegios, institutos, universidades y oficinas; lejos de otras queserías, supermercados y bodegas.
- ✓ Contar con personal motivado, calificado y con buen trato a los clientes, para que el cliente regrese al local de venta. Debe brindarse una atención personalizada.

- ✓ Cumplir con los horarios de producción que requiera la población (desde las 6:00 a.m.).
- ✓ Garantizar y asegurar la calidad de los insumos y productos mediante buenas prácticas de manufactura.

3.1.7. Recursos Claves

Los recursos claves que cuenta la empresa son los siguientes:

* **Físicos:** la empresa cuenta con un adecuado local para la venta, la producción y el almacén de insumos. El área de producción, a su vez, tiene una adecuada ubicación de las materiales, equipos, herramientas y los utensilios de trabajo.

* **Humanos:** mano de obra para la elaboración de los quesos, el capital y el talento humano que es lo más valioso que posee la empresa, pues la elaboración de dichos productos requiere de dedicación, paciencia, delicadeza y gusto por el trabajo para que los productos sean estándares en su producción. Es por eso que cuenta con lo siguiente:

- ✓ 1 administrador.
- ✓ 1 operario.
- ✓ 1 técnico.
- ✓ 1 secretaria.
- ✓ 1 vendedor.
- ✓ 1 contador externo.
- ✓ 1 chofer

* **Financieros:** para llevar a cabo este negocio la empresa requiere una inversión de **S/. 155,607**, que incluye no solo la adquisición de materiales y equipos, sino también un capital de trabajo inicial (correspondiente a la producción) y que puede ser aportado por el dueño del negocio.

Asimismo, se debe considerar lo siguiente:

* **Registros:**

- ✓ La empresa debe estar formalmente constituida como persona jurídica.
- ✓ La empresa debe contar con un registro sanitario.

- ✓ El local debe contar con la licencia de funcionamiento.
- ✓ Se recomienda registrar la marca en INDECOPI.

3.1.8. Propuesta de valor.

Entre los principales elementos que le proporcionan valor a los productos podemos mencionar:

Los productos son elaborados de manera natural; es decir que cumpla con todos los requerimientos necesarios para su producción, libre de conservantes y aditivos; para que así lleven a sus hogares productos de calidad.

Oportunidad: el crecimiento de la población aumenta y la tendencia del consumo de productos naturales y artesanales es cada día más. Las familias están acostumbradas a consumir queso “fresco” es por eso por tratarse de un producto de consumo de primera necesidad acuden a comprarlo diariamente para ocasiones como el desayuno, la cena.

Por lo mencionado la empresa ofrece a sus clientes productos a base de ingredientes 100 % naturales lo cual nos diferencia de los demás, sanos e inocuos, elaborados artesanalmente evitando la contaminación en el proceso de elaboración; obteniendo una dieta saludable con las necesidades y las exigencias que la ocasión amerite y poder compartirlos en momentos familiares ya que el producto es un alimento completo que proporciona satisfacción y bienestar.

3.1.9. Propuesta de valor.

Entre los principales elementos que le proporcionan valor a los productos podemos mencionar:

Los productos son elaborados de manera natural; es decir que cumpla con todos los requerimientos necesarios para su producción, libre de conservantes y aditivos; para que así lleven a sus hogares productos de calidad.

Oportunidad: el crecimiento de la población aumenta y la tendencia del consumo de productos naturales y artesanales es cada día más. Las familias están acostumbradas a consumir queso “fresco” es por eso por tratarse de un producto de consumo de primera necesidad acuden a comprarlo diariamente para ocasiones como el desayuno, la cena.

Por lo mencionado la empresa ofrece a sus clientes productos a base de ingredientes 100 % naturales lo cual nos diferencia de los demás, sanos e inocuos, elaborados artesanalmente evitando la contaminación en el proceso de elaboración; obteniendo una dieta saludable con las necesidades y las exigencias que la ocasión amerite y poder compartirlos en momentos familiares ya que el producto es un alimento completo que proporciona satisfacción y bienestar.

3.1.10. Estructura de ingresos

La estructura de ingresos está conformada principalmente por el flujo de dinero recibido por la comercialización de los productos a cada segmento de clientes que adquieren los productos ofrecidos por la empresa.

Para esto la empresa cuenta con los siguientes mecanismos para fijar el precio.

Precio fijo: lista, características de la oferta y segmento de mercado

Precios dinámicos o variables: negociaciones.

Así como también se toma en cuenta lo siguiente:

- ✓ Los costos, el precio de la competencia y el valor agregado que poseen; es decir la calidad de los insumos.
- ✓ Brindar siempre un producto fresco de buen sabor, olor, color y presentación, que destaque al negocio frente a otros.

3.1.11. Estructura de costos.

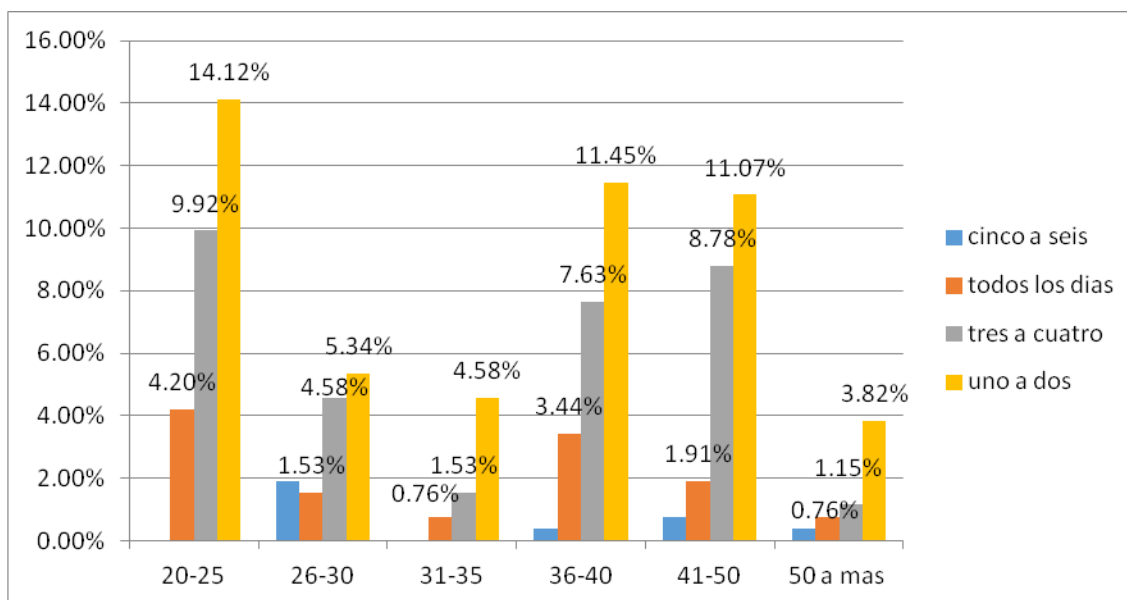
Aquí se describe todo el costo en que incurre la empresa para el negocio, estos son los siguientes: sueldos y comisiones, alquiler del local, diseño y producción de los productos, compra de materias primas, etc.

3.1.12. Flujos de venta

Nuestro precio se determinara analizando el mercado competitivo logrando así un precio asequible y así nuestro precio sea conveniente y atractivo para nuestros clientes siendo ellos quienes ayudaran a la empresa a cubrir sus costos.

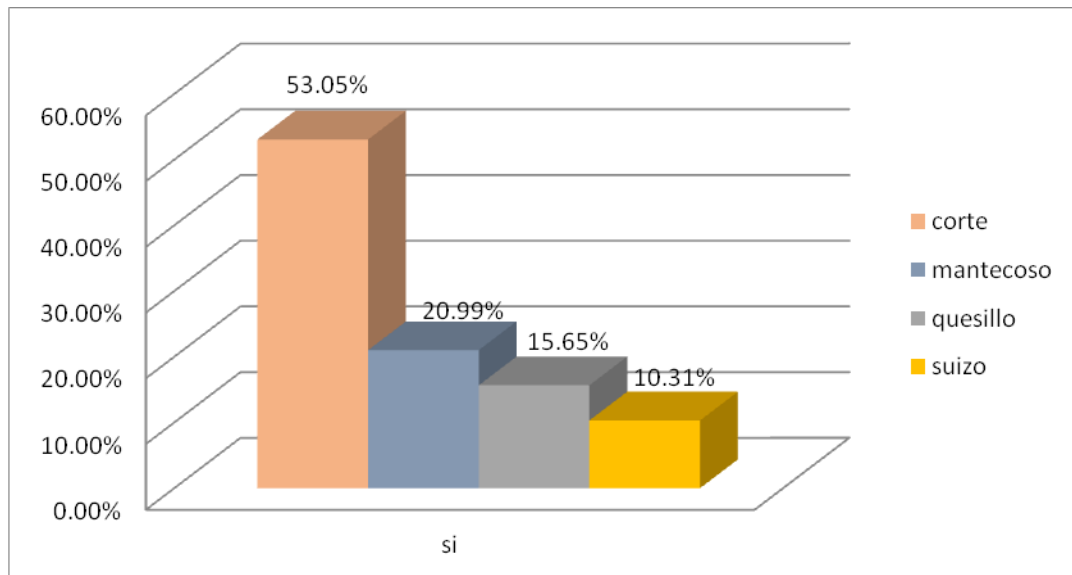
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Gráfico 1: Edad- ¿Con qué frecuencia durante la semana consume Ud. el queso?



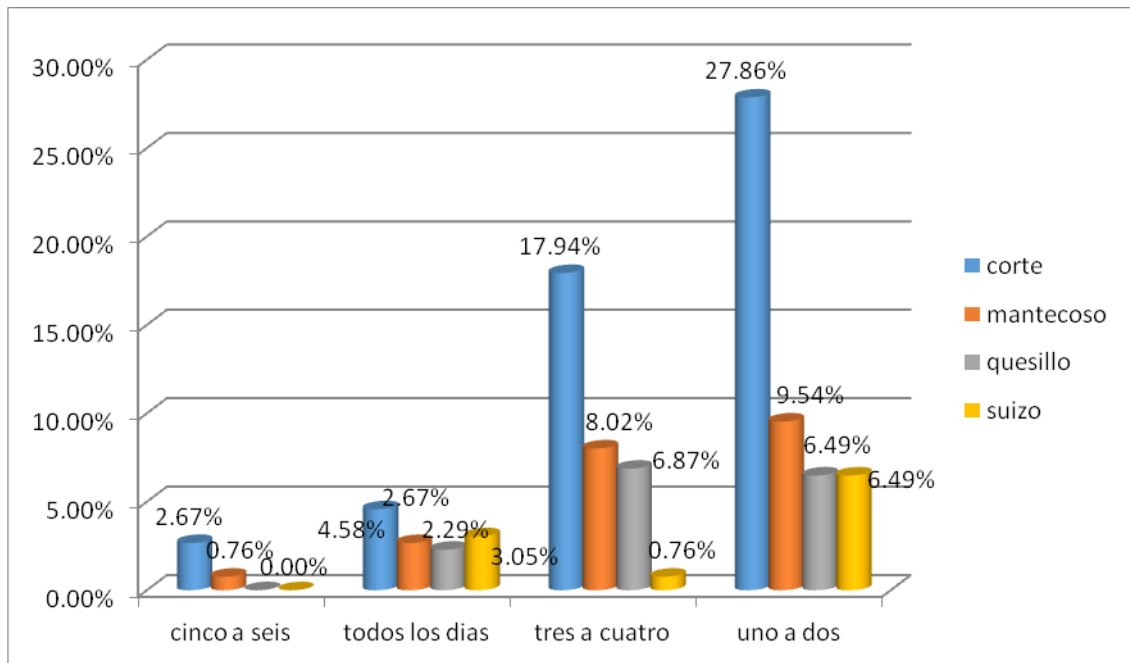
Interpretación: En este gráfico podemos observar que el mayor porcentaje con un 14.12 % corresponde a la frecuencia de consumo de uno a dos días durante la semana correspondientes a la edad de 20 a 25 años, seguido del 11.45% con la misma frecuencia de consumo pero en el rango de edad de 36 a 40 años, en la frecuencia de consumo de tres a cuatro días durante la semana observamos la mayor representación en el rango de edad de 20 a 25 años con un 9.92%, seguido del 8.78% correspondiente a edad en rango de 41 a 50 años. Entonces podemos decir que la mayoría de encuestados consume queso de uno a dos días en la semana, y se afirma en base a los resultados obtenidos y a la tendencia de consumo de quesos que es un producto básico en la alimentación diaria de las familias.

Gráfico 2: Incluye el queso en su canasta familiar- Variedad de queso consume



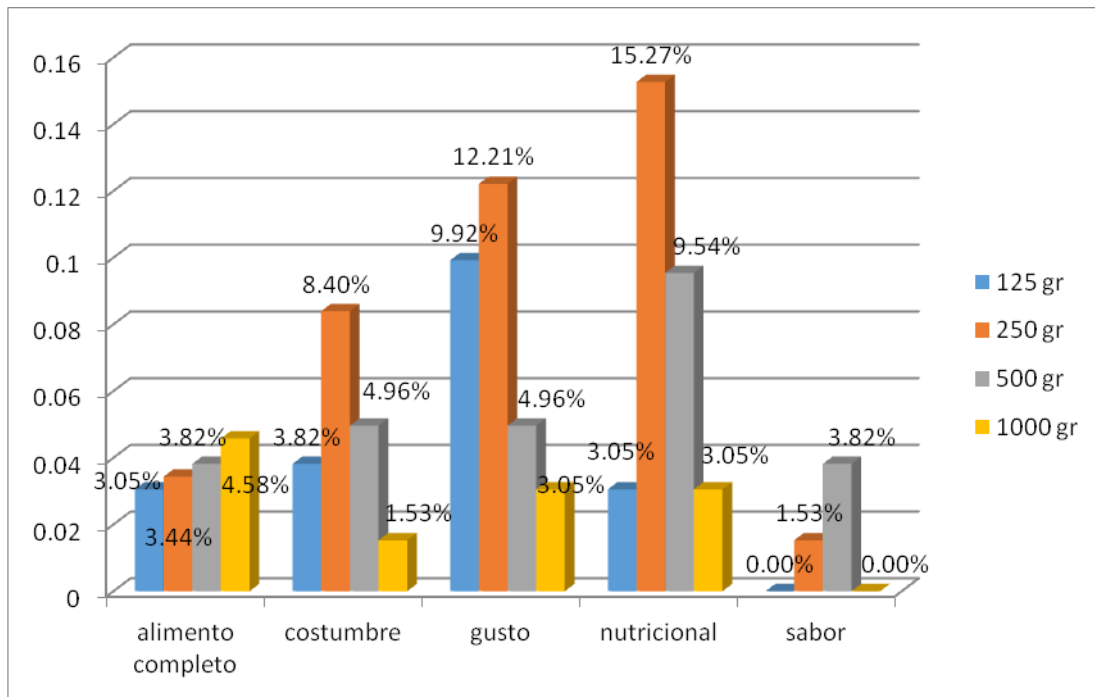
Interpretación: En el gráfico N° 2 se evidencia que el 100 % de los encuestados consume queso en su canasta familiar, uno de los motivos por el cual se obtuvo este resultado es porque actualmente las familias buscan una alimentación cada vez más sana; se debe tener en cuenta que el queso presenta distintas propiedades alimenticias y es fuente inagotable de calcio. El queso que más se consume con un 53.05 % es el queso de corte, seguido del queso mantecoso con un 20.99 %, el quesillo representa en menor proporción su consumo con el 15.65 %, y el queso suizo un 10.31 %, se puede afirmar que los encuestados consumen el queso de corte porque lo utilizan para distintas ocasiones como en el desayuno, para reuniones familiares. Estos resultados ayudaran a la empresa Chesse Delicious a producir más este tipo de queso debido a la demanda que presenta.

Gráfico 3: ¿Con qué frecuencia durante la semana consume Usted el queso? ¿Qué variedad de queso consume con mayor frecuencia?



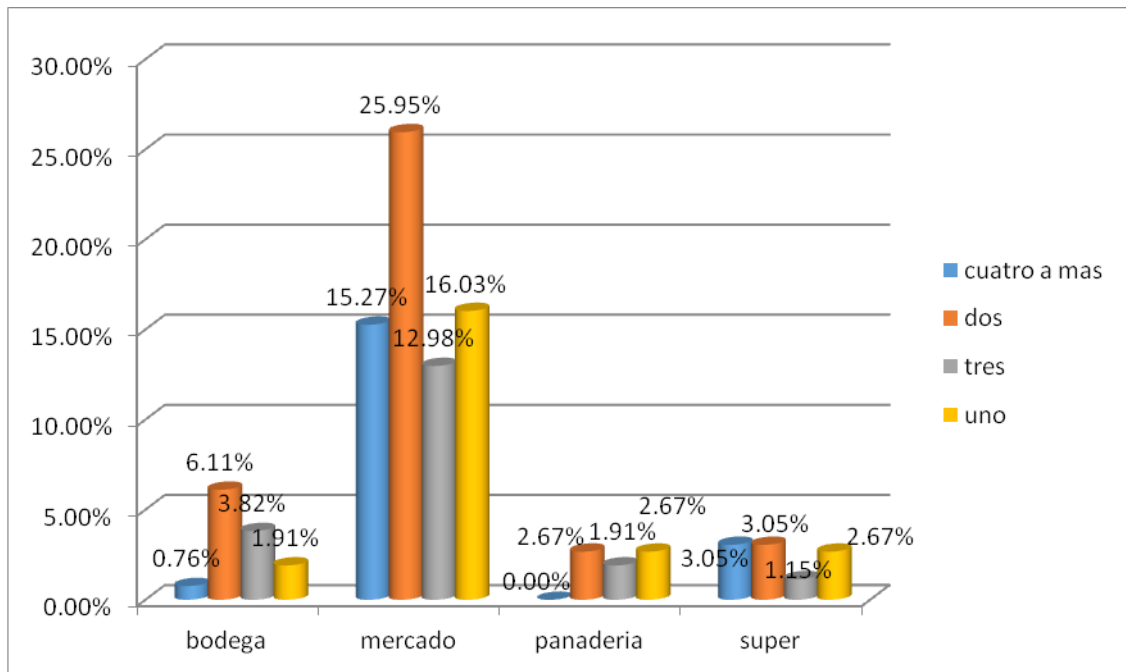
Interpretación: La frecuencia de consumo de queso de corte de uno a dos días durante la semana se reafirma con un 27.86 %, seguido del queso mantecoso con el 8.02 % que manifiestan consumir este tipo de queso con la frecuencia de tres a cuatro días, es decir estos dos tipos de quesos son los más demandados por nuestro público objetivo, es allí donde la empresa Chesse Delicious debe aprovechar esta oportunidad para producir es mayor porcentaje estos quesos.

**Gráfico 4: ¿Por qué consume el queso?- ¿Qué cantidad compra
Usted de queso con mayor frecuencia?**



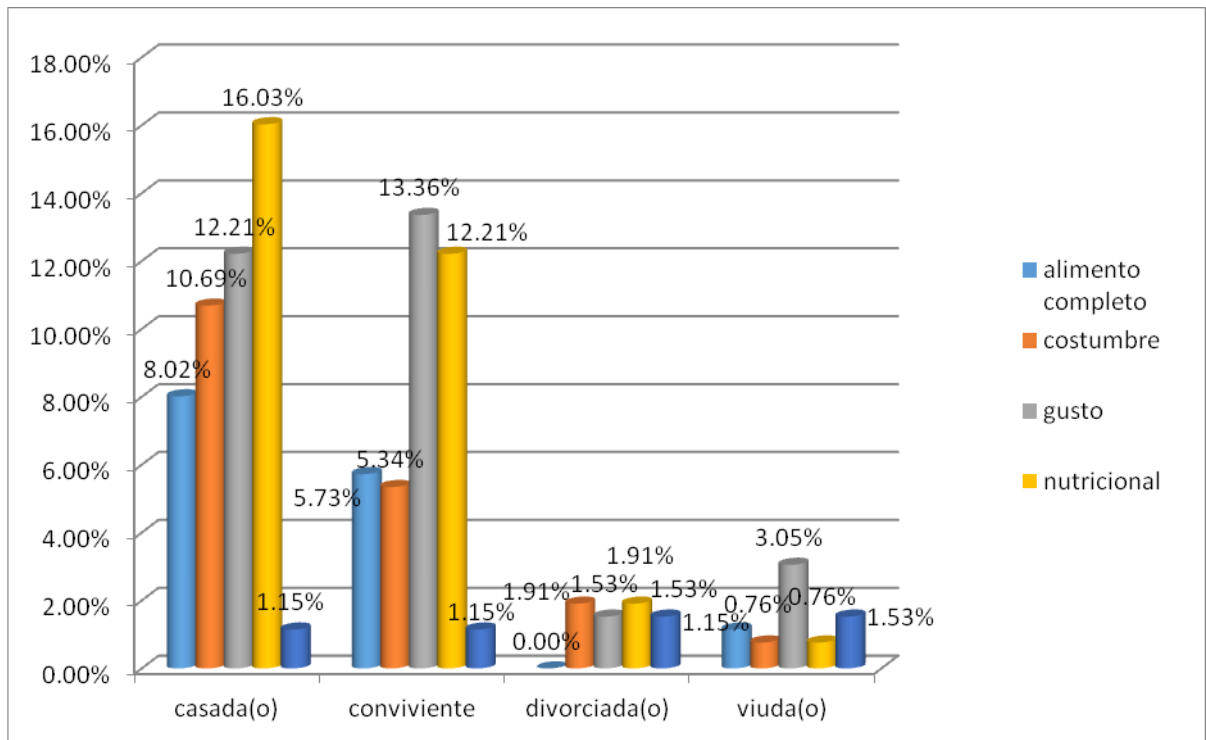
Interpretación: En este gráfico se puede afirmar que la cantidad de 250 gr de queso es la que mayor se compra con un 15.27% y se evidencia que consumen el queso porque lo consideran nutricional, seguido del 12.21 % que lo consume por gusto en la misma cantidad, así mismo se evidencia que la cantidad de 125 gr se compra en un 9.92 %. Estos resultados nos lleva a determinar estrategias de venta para la empresa como vender empaquetado el queso de corte y mantecoso que es el que mayor se consume en presentaciones de 250 gr y 125 gr.

Gráfico 5: ¿Dónde compra Usted el queso? ¿Qué durabilidad tiene el queso que Usted Compra?



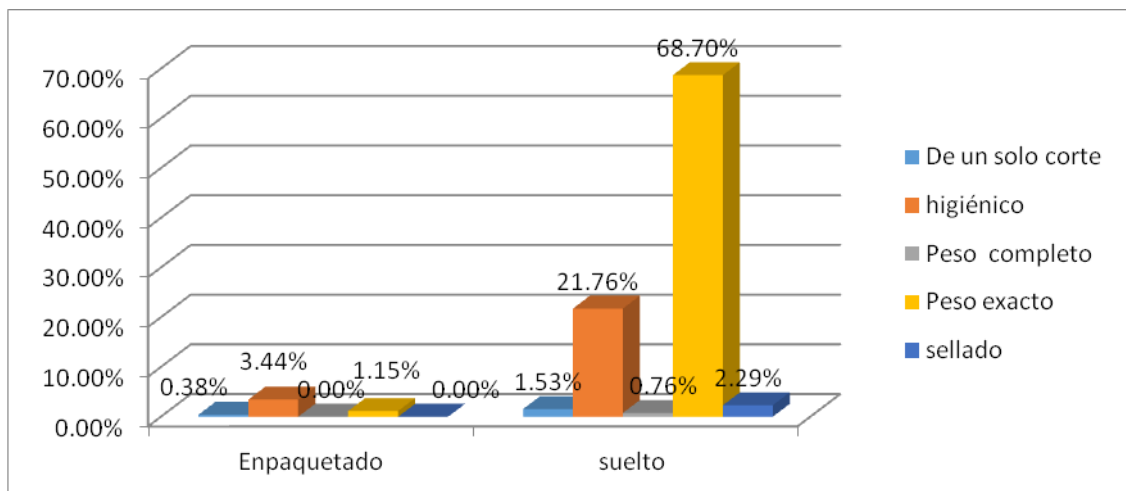
Interpretación: Los encuestados afirmaron que el lugar donde compran el queso es en el mercado y el tiempo de duración es de dos días como máximo con el 25.95 %, seguido de un día con el 16.03 %, las personas que compran el queso en la bodega afirman que el tiempo de duración es de dos días con un 6.11 %. En base a la propuesta de valor y a los resultados obtenidos se puede decir que la empresa Chesse Delicious afirma su compromiso de brindar la producción de quesos 100 % naturales, frescos para poder cubrir todas las expectativas de nuestros clientes.

Gráfico 6: Estado civil- ¿Por qué consume el queso?



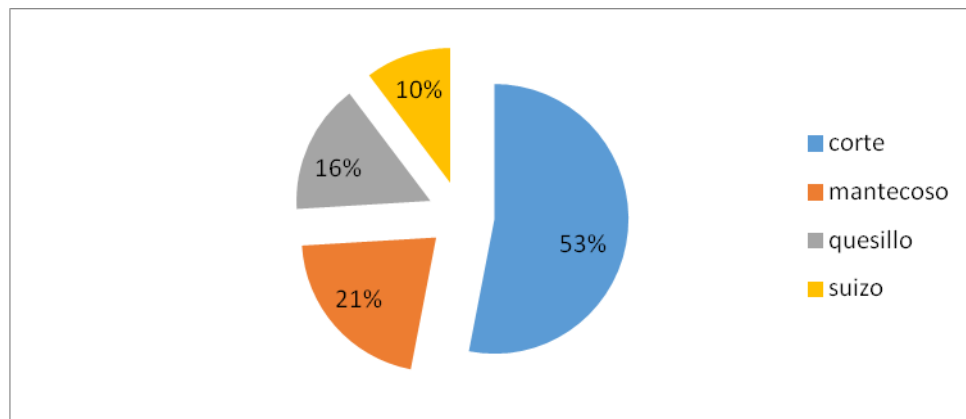
Interpretación: En el estado civil casada manifiestan que consume el queso por ser nutricional con un 16.03 %, seguido del 12.21 % que consumen el queso por gusto, y el 10.69 % manifiestan que lo consumen por costumbre. Según los resultados obtenidos en este gráfico se puede afirmar que se consume el queso por ser nutricional, seguido por gusto logrando ser ventajoso para la empresa porque es un producto de mucha demanda en los desayunos, cenas y utilizado para algunas preparaciones.

Gráfico 7: ¿En cuanto a la presentación como lo compra Usted- Respecto a la presentación del queso de corte como le gustaría a Usted que sea?



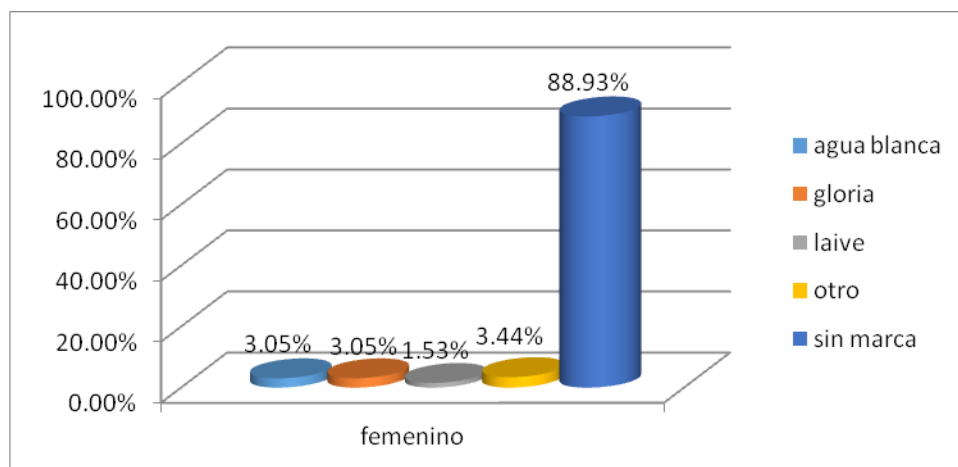
Interpretación: Los encuestados que compran el queso suelto manifestaron que les gustaría que tenga peso exacto que está representado por el 68.70%, así mismo se espera que sea higiénico que representa el 21.76%. Las personas que compran el queso empaquetado manifiestan que les gustaría tener presentaciones higiénicas y de peso exacto. Chesse Delicious se compromete como empresa con sus clientes y como una estrategia de fidelización brinda peso exacto en todas sus presentaciones de los distintos tipos de quesos más demandados como es el queso de corte y el queso mantecoso y sobre todo tener siempre presente que se debe brindar un producto de calidad considerando dentro de ello estándares de calidad, higiene en la elaboración de los quesos.

Gráfico 8: ¿Qué variedad de queso consume con mayor frecuencia?



Interpretación: El queso más consumido por el público objetivo es el queso de corte con el 53%, seguido del queso mantecoso con el 21%, ya en menor porcentaje se consume el quesillo y el queso suizo. En base a estos resultados se decide dedicar una mayor producción a esto dos tipos de quesos que nos generara mayor utilidad a la empresa.

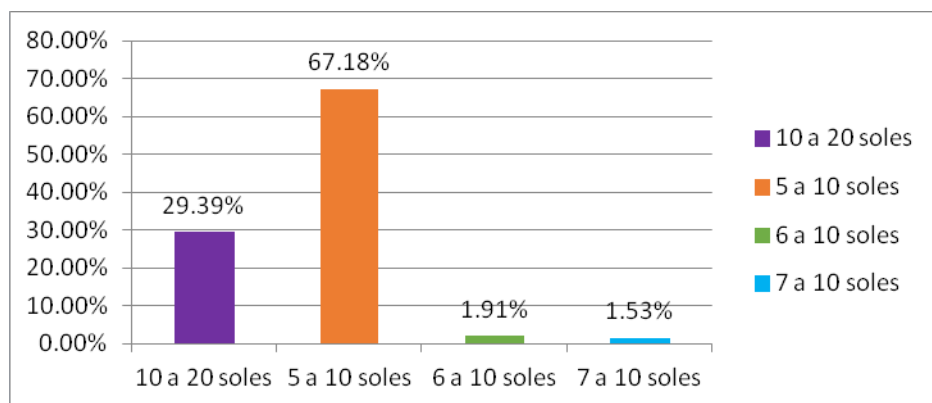
Gráfico 9: Sexo- ¿Qué marca de queso consume?



Interpretación: En este gráfico según el género y que marca de queso consume se tiene como resultados que el 88.93% consume queso sin marca es decir suelto. Según estos datos la empresa brindara la venta de quesos

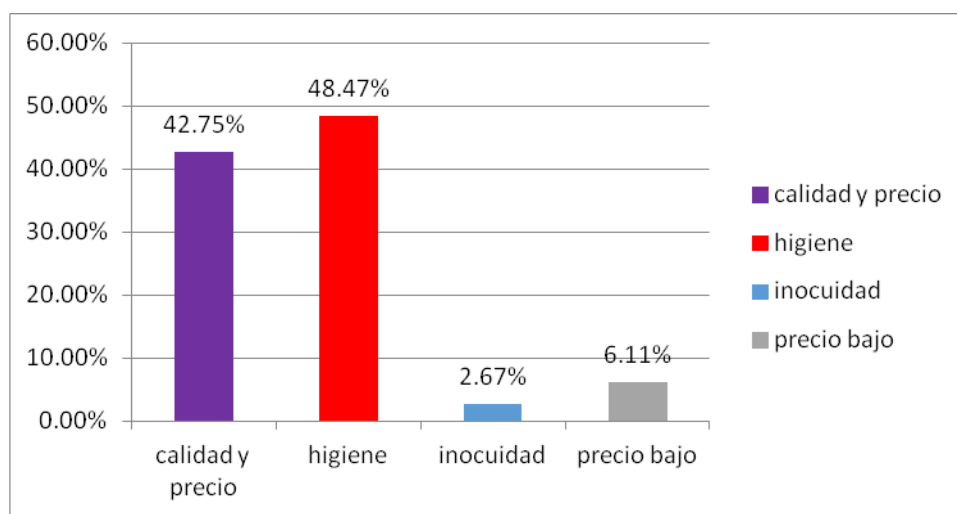
sueltos a pedido de los clientes en las distintas cantidades como $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, 1 kg, siempre brindando peso exacto, en su punto de sal.

Gráfico 10: ¿Cuánto está dispuesto asignar de su presupuesto para la compra de queso semanalmente?



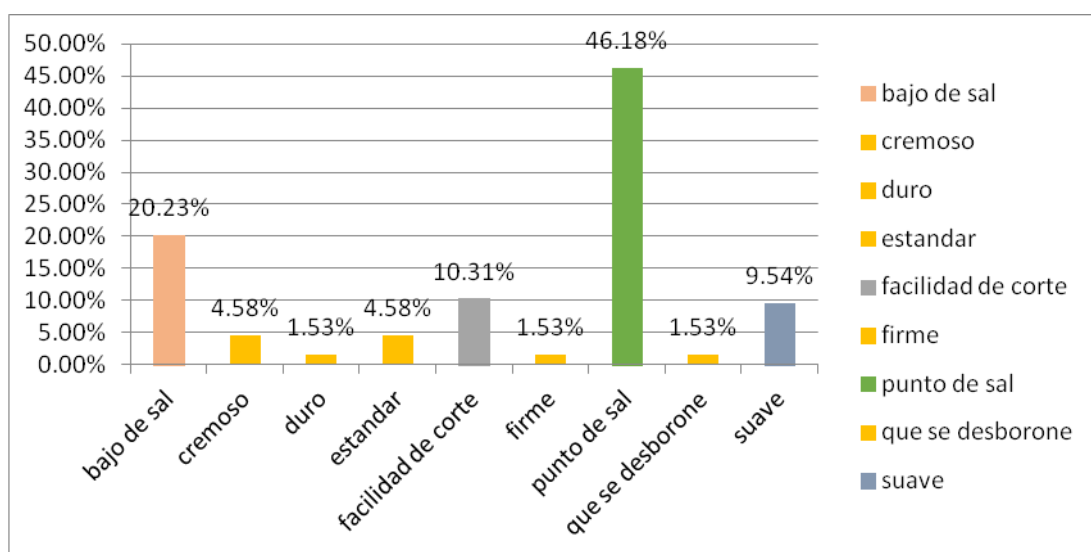
Interpretación: Los resultados manifiestan que el público objetivo están dispuestos asignar de 5 a 10 soles para la compra de queso semanalmente en un porcentaje de 67.18%, seguido de la cantidad de 10 a 20 soles asignados para la compra de queso con el 29.39%. Chesse Delicious brindara precios accesible a nuestro público objetivo como estrategia de marketing para poder fidelizar a nuestros clientes.

Gráfico 11: ¿Qué aspectos considera importante Usted al momento de realizar la compra de queso?



Interpretación: La higiene es el aspecto más resaltante según los resultados obtenidos que viene representado por el 48.47%, higiene en el proceso productivo y en sus distintas presentaciones, seguido de otro factor muy importante que no se debe descuidar que es la calidad y precio, el público objetivo pagan por el consumo de queso en sus distintas presentaciones en base a la calidad del queso que compran; es por ello que nuestra empresa Chesse Delicious se compromete con el uso de estas estrategias de precios bajos acorde a las posibilidades de los ingresos de las amas de casa y la higiene que es muy resaltante en el proceso de elaboración y en sus presentaciones brindando un producto natural y de calidad.

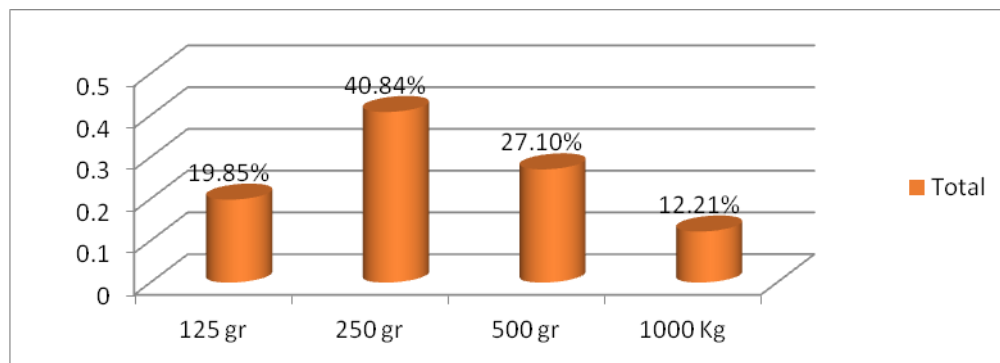
Gráfico 12: Al momento de comprar el queso Usted ¿cómo lo prefiere?



Interpretación: el público objetivo al momento de comprar el queso lo prefiere en su punto de sal que está representado por el 46.18% seguido del 20.23% que lo desea bajo de sal, así mismo otro factor a considerar al momento de la compra es que tenga facilidad de corte y que sea suave. Este gráfico ayuda a la empresa a determinar estándares en el proceso productivo de los distintos tipos de queso demandados como el queso de corte y el queso mantecoso para que en su elaboración este en punto de sal para cubrir la

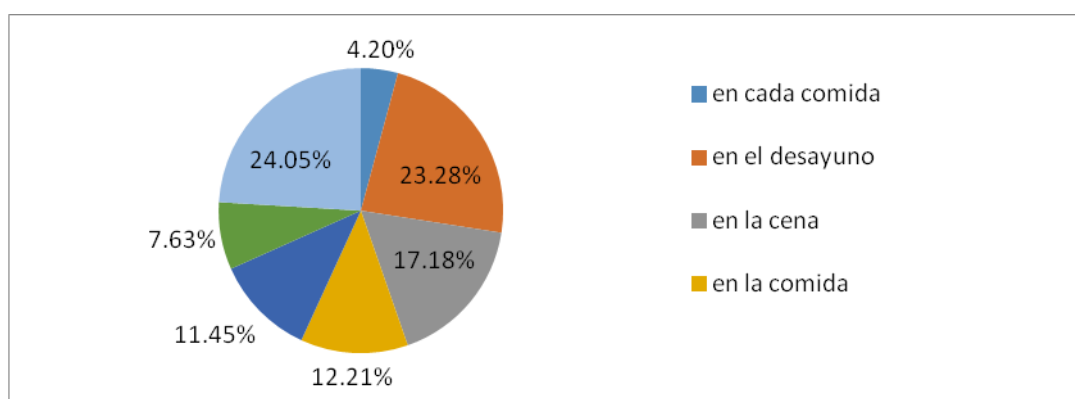
necesidad de nuestro público objetivo y el otro porcentaje de bajo de sal, así mismo se elaborara quesos frescos y suaves al gusto de los clientes.

Gráfico 13: ¿Qué cantidad compra Usted de queso con mayor frecuencia?



Interpretación: En base a estos resultados obtenidos la empresa considera producir quesos de 250 gr seguido de 500 gr que es la cantidad que mayor se compra con frecuencia por los clientes, se tendrá estas cantidades ya pesadas exactamente para que directamente se realice la venta siempre cumpliendo con los estándares establecidos por los mismos clientes de acuerdo a sus gustos y preferencias de consumo.

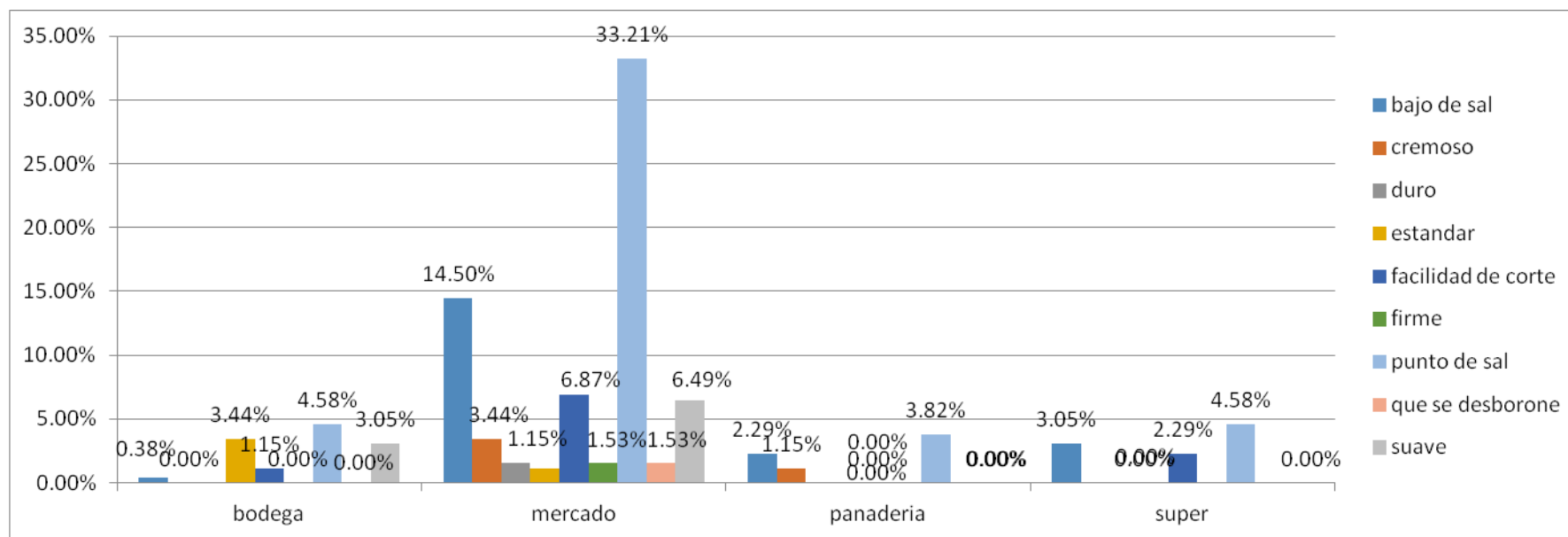
Gráfico 14: ¿En qué momento usa Usted el queso?



Interpretación: Una vez más se puede afirmar que el queso es de consumo primordial de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de nuestras encuestas así lo afirman el público objetivo que lo utiliza para todo tipo de ocasiones como en el desayuno, almuerzo, cena y en compartir en reuniones

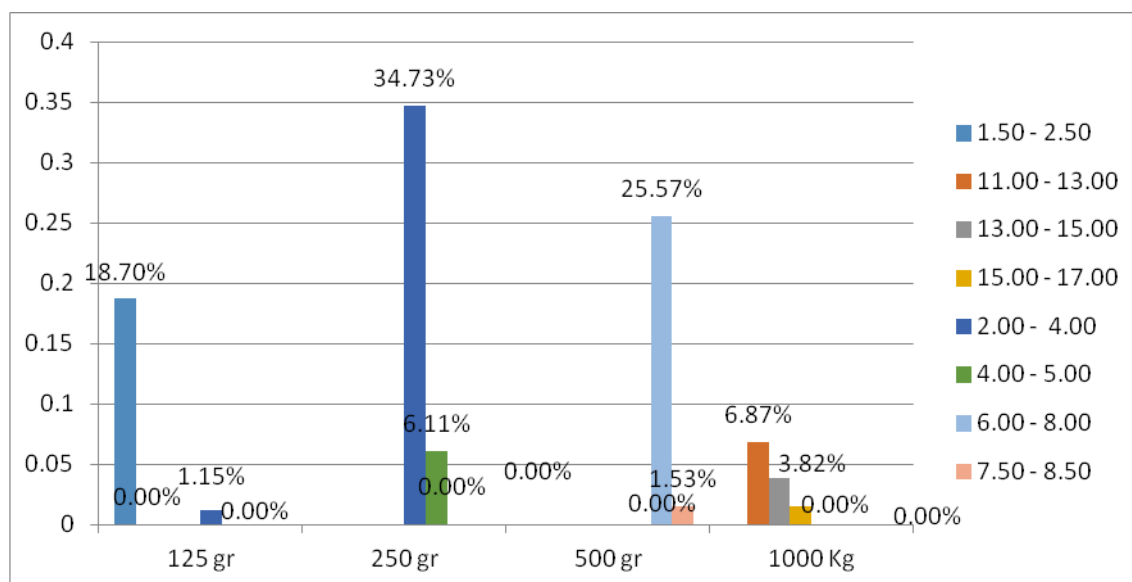
familiares. Con estos resultados se decide que es viable el modelo de negocio debido a que existe demanda por lo natural y es un producto muy consumido.

Gráfico 15: ¿Dónde compra Usted el queso? ¿Al momento de comprar el queso Usted como lo prefiere?



Interpretación: Con respecto a donde compran el queso los clientes; se obtuvo que lo adquieren en el mercado y al momento de la compra lo prefiere en su punto de sal con el 33.21%, seguido con facilidades de corte y que sea suave. Se puede aprovechar el lugar de compra de mayor concurrencia que es el mercado para generar mayores ventas considerando que la empresa tiene un puesto de venta en el mercado de la ciudad de Lambayeque donde se puede establecer promociones para atraer al público objetivo, así mismo tenemos en segundo lugar las bodegas y panaderías; entonces en base a ese dato podemos distribuir a los locales más cercanos de la ciudad de Lambayeque y en un largo plazo la empresa podrá posicionarse en el segmento de mercado.

Gráfico 16: ¿Qué cantidad compra Usted de queso con mayor frecuencia? ¿Cuál es el precio que Usted paga por el queso?



Interpretación: En la cantidad de 125 Gr del público encuestado manifestó que el precio que paga por la compra de queso es de s/. 1.50- 2.50 que está representado por el 18.70%, seguido de a cantidad de 250 gr que paga el precio de s/2.00-400 que representa el 34.73%, en la cantidad de 500 gr el precio que se paga es de s/6.00-8.00, ya en la cantidad de 1 kl el precio que pagan es de es un rango de s/. 11.00-13.00. Estos resultados obtenidos nos ayudaran para determinar estrategias de precios para cada cantidad de queso.

V: PLAN DE NEGOCIOS.

5.1. Plan estratégico.

5.1.1. Análisis actual del sector.

El Perú es uno de los países con menor consumo per cápita de productos lácteos y derivados en el mundo. Actualmente, el Perú tiene un consumo de 44 kg. Per cápita de leche, mientras que nuestros vecinos de Argentina y Brasil tienen un consumo de 248 kg. Y 120 kg., respectivamente. Sin embargo, en países más desarrollados como Estados Unidos (99 kg.) y Europa (85 kg.) el consumo también es muy superior. La industria peruana podría cubrir sin mayores problemas una mayor demanda por sus productos, pudiendo aumentar su producción sin mayores inversiones debido a su capacidad ociosa. Sin embargo, es importante indicar que existen numerosas familias rurales que se auto-abastecen de leche mediante la crianza de ganado, con lo cual la cifra de consumo per cápita podría estar ligeramente sub estimada.

5.1.2. Análisis de la cadena de valor.

Tabla 3: Cadena de valor

Administración de recursos humanos. Relación laboral no complicada debido a que es una empresa familiar donde laboran los mismos dueños, factor muy importante para elaborar los productos logrando una producción estándar.
Abastecimiento. Provisión de la materia prima en este caso la leche, y para esto la empresa cuenta con 1000 litros para la elaboración de los productos.
Desarrollo tecnológico. La tecnología es un aspecto importante es por eso que es necesario de ello para la elaboración de los productos lácteos como son máquinas para el ordeño y computadora para el registro de los productos y otros.

Logística interna Distribución para los recursos necesarios.	Operaciones Los procesos de producción son organizados, la producción se organiza por funciones.	Logística externa Los pedidos se realizan de manera personal.	Marketing y ventas. Comercialización de los productos directamente a los consumidores.	Servicio al cliente Las quejas son atendidas afectuosamente teniendo la opción de cambio.
--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2.1. Logística interna.

Estas actividades corresponden al almacenamiento de insumos, materiales, inventarios, procesos de pedidos. Destacamos que para todas estas tareas nos basaremos en una plataforma informativa ya que entenderemos que es lo más eficiente en los procesos internos y también porque permite ver y utilizar información resumida al instante y muy importante sobre aspectos de gestión.

El sistema de logística comenzara con la recepción de toda la materia prima previamente seleccionada con características específicas para poder ingresar en las instalaciones. Posteriormente, la materia prima será almacenada en temperaturas específicas para la correcta conservación de las mismas. Además se procurara que los productos sean preparados de la mejor manera correcta para así el cliente se sienta satisfecho.

Se trabajara en una cuidada selección de proveedores que cubran nuestras necesidades en tiempo de respuesta y calidad de materias primas, y a través del sistema de gestión personalizado.

Para reforzar las actividades de logística interna se sostienen las siguientes actividades de apoyo:

5.1.2.1.1. Operaciones:

En esta etapa la empresa posee un especial énfasis para ofrecer un producto de excelencia a los clientes. Esta fase está compuesta por el departamento de control de calidad.

5.1.2.1.2. Abastecimiento:

Los insumos proporcionados para todas las dependencias, como son la materia prima, elementos de seguridad, materiales de oficina y equipos informáticos.

5.1.2.1.3. RR HH.

Se considera al equipo, de tal manera que sea el más atractivo y valioso desde que llega al local de venta, hasta el contacto con los clientes.

5.1.2.2. Logística externa:

En esta etapa encontramos aspectos importantes.

El sistema de procesamiento de pedidos que se utilizara: el objetivo principal es que el producto llegue al cliente en tiempo y forma de tal manera que este se sienta satisfecho.

5.1.2.2.1. Marketing y ventas:

Este plan abarca aspectos muy importantes en la cadena de valor. Por el lado de la publicidad, se contara con un presupuesto destinado a la comunicación del producto y se ideara de acuerdo a las etapas del ciclo de vida del negocio.

5.1.3. Diamante de Porter - Entorno Competitivo (Sector)

5.1.3.1. Poder de negociación de los proveedores.

Los insumos necesarios en el proceso de producción del queso son ampliamente disponibles, ya sea de los pequeños productores de la misma zona donde la principal fuente de negociación es el precio de dicha materia prima que es la leche.

En efecto se observa en la zona, que existe un número elevado de proveedores de leche para la producción del queso por lo que se concluye que el poder de negociador de los proveedores es alto porque no existe en el sector empresas que adquieren este insumo para la producción de queso, esto conlleva a comprar materia prima para este a un más bajo precio.

5.1.3.2. Poder negociación de los consumidores.

En el análisis de esta fuerza se debe incluir tanto a los que comprar en gran volumen y a los consumidores finales que en especial en este caso son las amas de casa que compran para el consumo diario ya que es un alimento completo.

En cuanto a las primeras está incluido a las bodegas, restaurantes, panaderías de que correspondería a una parte sustantiva de los ingresos anuales del

producto. Por lo general ellos compran el queso para satisfacer a sus clientes que adquieren dichos productos, por otro lado, tenemos a los consumidores finales que son las amas de casa, ya que ellas estas siempre dispuestas a comprar el queso, para hacer sus cremas, para disfrutar en el desayuno, en la cena o en cualquier momento, por lo tanto las amas de casa pagarían el precio del queso, debido a que en el sector solo va ser una sola empresa productora de quesos, que va fijar el precio de sus productos, este será un precio asequible.

5.1.3.3. Intensidad de la competencia.

En referencia a los competidores señalamos que en mercado total de la ciudad de Lambayeque, no existen empresas que se dediquen a la producción y comercialización de queso, siendo por ende la primera empresa en establecer sus operaciones en la ciudad de Lambayeque.

Sin embargo si existe vendedores de queso que llegarían a ser nuestra competencia de comercializadores de queso en el mercado, ya que como se menciono es un mercado con acceso y de mucha atraktividad, debido al giro y al desarrollo económico que se viene dando en la provincia de Lambayeque.

5.1.3.4. La amenaza de productos sustitutos.

No existen sustitutos relevantes para los productos lácteos. Dichos productos son parte de la canasta familiar y mantienen una participación importante dentro del consumo de las familias en sus diferentes presentaciones. Asimismo, los mismos cuentan con precios comparativamente bajos, lo que dificulta su reemplazo por otros bienes de consumo masivo. Sin embargo, existe un sustituto que podría hacerle frente a la leche, la soya, pero dado que su precio es relativamente elevado y la preferencia del mercado por consumir productos lácteos es muy fuerte, su relevancia es muy limitada.

5.1.3.5. La amenaza de nuevos participantes.

Debido a que en la ciudad de Lambayeque existe un fuerte movimiento económico debido a su actividad económica en la se desenvuelven las personas, lo que hace factible la adquisición de diversos bienes en esta zona.

Este nicho de mercado, puede ser visto como un potencial de mercado rentable al mismo tiempo que existe demanda en el cual se puede invertir y lograr la competencia lo que se vería como una manera para lograr ofrecer una mejor calidad de vida para los clientes hagan uso de estos productos.

5.1.4. Entorno-Análisis SEPTE

En esta parte del plan, se identificarán y analizarán aquellos factores del entorno que afectan la industria láctea en el departamento. Se contemplan, dentro de este análisis, las variables políticas, económicas, gubernamentales, sociales, tecnológicas y ecológicas. Todas estas variables pueden ser medibles, son aplicables a cualquier tipo de empresa o sector, y pueden cambiar de acuerdo con las tendencias imperantes en el tiempo.

Este análisis permitirá identificar las oportunidades y amenazas claves en el mercado, así como el escenario actual de la competencia en el sector, y favorecerá el establecimiento de estrategias que permitan al negocio prevalecer en el tiempo, mediante una adecuada toma de decisiones sobre la base de información importante del entorno, a fin de poder sacar ventaja de las fortalezas de la industria, superar sus debilidades, identificar las oportunidades existentes y futuras, y contrarrestar las amenazas en el sector.

5.1.4.1. Entorno económico

Dentro de este análisis, se incluye el estudio de las tendencias económicas, las cuales determinan el escenario del país donde operan las empresas a fin de que identifiquen oportunidades de inversión y negocio.

La economía Peruana ha crecido en un 7,1% en promedio anual, en el mismo período, el empleo creció a un ritmo de 3,2% al año. Ello significó la creación de 1 millón 582 mil nuevos empleos.

EL 51,7% de la PEA total posee empleos adecuados, y esto es beneficioso porque existe más disponibilidad a pagar por parte del consumidor.

El Perú tiene un crecimiento económico, tiene un impacto positivo, dado que muchos empresarios observan un favorable entorno para invertir y abrir nuevas empresas y posteriormente generar puestos de trabajo.

Además la situación económica del Perú ha mostrado una tendencia favorable en los últimos años, en la que resalta un mejor índice del PBI per cápita si se compara este resultado con los obtenidos hace 20 años. Debe señalarse que esta tendencia ubica en un lugar inmejorable a nuestro país dentro de la región y el mundo, y hace al país atractivo ante los ojos de potenciales inversionistas.

5.1.4.2. Entorno social.

En cuanto a los indicadores sociales, el Perú muestra una tendencia favorable en la reducción de sus índices de pobreza, al cual registró al 2011 una cifra de 27.8% (Diario Perú21, 2012), así como el incremento de empleo en 1.4% (Diario Perú21, 38 2012), lo cual es una oportunidad, ya que al mejorar este indicador, aumenta la capacidad adquisitiva de la población y la calidad de vida y educativa de todas las familias

El Perú es un país en vías de desarrollo y por ende tiene problemas graves en lo que respecta a pobreza, desempleo, salud, delincuencia, a pesar del desarrollo económico, es muy poco lo que se ha tratado de mejorar en estos aspectos.

La necesidad del consumidor a consumir cada vez productos naturales ha originado que exista una demanda insatisfecha del consumo de quesos naturales es por eso se ha originado la necesidad de un producir queso de corte natural. Ya que existe una gran escala de este segmento desatendido.

Así mismo será como un polo de desarrollo, creando puestos de trabajo a la gente de la zona y creando muchos más de forma indirecta; ello permitirá la mejora de la calidad de vida los habitantes.

5.1.4.3. Entorno político

En el actual gobierno peruano se experimenta una estabilidad política. Las autoridades legislativas o congresistas tienen una imagen negativa, están envueltos en constantes escándalos de corrupción, conflictos de interés entre ellos.

El gobierno viene estimulando la creación de empresas, especialmente micro, mediana y pequeña empresa, en diversas ciudades del país.

El gobierno está logrando tratados de libre comercio con países industrializados.

5.1.4.4. Tecnología.

En relación a la tecnología un aspecto muy importante es el Tratado de Libre Comercio (TLC) el cual genera mayores beneficios en la tecnología que se podría implantar para lograr un mejor beneficio para la empresa.

Nuestro país no cuenta con un desarrollo tecnológico, por lo que las maquinarias y demás equipos son importados del exterior.

5.1.4.5. Legal.

Se dan ciertas facilidades para la formación de las pequeñas empresas, pero aun así los trámites para la creación de estas son largos.

No existe presión por parte del estado por hacer respetar las marcas, se pirateo todo y se comercializa a vista de todos.

Existe mucha corrupción y manejo de influencias dentro del entorno legislativo.

Las reglas de juego con respecto al derecho laboral no son cumplidas por la mayoría de empresas, por lo que existe bastante flexibilidad. Aunque el gobierno está imponiendo medidas correctivas para hacerle frente.

Los permisos y licencias demandan mucho tiempo y son difíciles de obtener, la llamada burocracia, aunque no existe una ley llamada “ley del silencio administrativo” que los procedimientos administrativos se consideran

automáticamente aprobados si, durante el plazo establecido o máximo, la entidad no hubiera emitido el pronunciamiento correspondiente.

5.1.5. Megaentorno Nueva Economía: Tendencias Actuales.

En la actualidad, existe una marcada tendencia por el cuidado de la salud, dándole la debida importancia al tema alimenticio. En este sentido, se afirma que los hábitos de consumo en el mercado nacional y local han cambiado favoreciendo la demanda de quesos. Queda claro que los hábitos de consumo han cambiado debido al paso de una importancia media a un alto grado de interés de consumo de quesos.

Las prácticas de consumo usualmente comunes son en el desayuno y en la cena, los cuales en muchos casos se convirtieron en un producto parte de la canasta familiar ya que pretenden una mejora en los hábitos alimenticios y de salud. Este comportamiento está bien fundamentado, y es cada vez más exacto a nivel nacional, otro aspecto a considerar es que en nuestra sociedad, sobre todo en el plano local y se acostumbra mucho este tipo de hábitos alimenticios, mayormente fundados en el hecho de la seguridad alimenticia.

5.1.6. Análisis interno. FODA

Tabla 4: Análisis FODA

	Fortalezas F1. Materia prima propia de la empresa. F2. Producto 100% natural libre de conservantes y aditivos. F3. Capacidad de procesamiento natural y artesanal de quesos. F4. Red de contactos F5. Capacidad de oferta de una amplia gama de productos lácteos.	Debilidades D1. No tiene una marca registrada D2. Falta de imagen empresarial D3. Falta de capacitación al personal. D4. Falta de registro sanitario D5. Falta de capital
Oportunidades O1. Producto parte de la canasta familiar O2. Acceso a financiamiento. O3. Tendencia de las personas a consumir productos naturales O4. Apoyo de entidades públicas y privadas a las Mypes O5. Crecimiento del mercado, demográfico y situación económica del país. O6. Existencia de un consumo habitual importante producción artesanal de quesos.	O3, F3, F5. Incrementar la posición de mercado de la empresa ofreciendo a nuestros clientes un producto natural y con precios justos y asequibles. O1, F3. Mejorar la Calidad de Los quesos. O3, O5. Capturar atractivas oportunidades de crecimiento.	D1, O1. Crear una marca para el producto, Formalizar la empresa. O2, O4. Tener un registro sanitario. O3, O5. Planificar la cadena de suministro. O1, D2. Elevar la reputación de la empresa con los clientes. (Sabor agradable)
Amenazas A1. Competencia fuerte. A2. Ocurrencia de fenómenos naturales como el Niño, frías, sequías y otros. A3. Epidemias directamente a la res. A4. Productos sustitutos. A5. Envases y/o subida de precios de alimentos para la res. A6. Productos sustitutos.	F2, A1. Ofrecer a nuestros clientes productos naturales. F5, D2. Revisar y difundir la materia prima de sanidad e inocuidad de los productos a fin de satisfacer las necesidades y preferencia de los consumidores	D5.A1. Solicitar financiamiento Favorable de acceso al crédito para la Empresa.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.7. Matriz EFE y EFI.

Tabla 5: Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
✓ Preferencia de los consumidores a adquirir productos naturales.	0,11	3	0,32
✓ Producto parte de la canasta familiar.	0,11	3	0,32
✓ Apoyo que existe de entidades del estado.	0,09	4	0,38
✓ Posibilidad de mercado y liderazgo en costos.	0,07	3	0,22
✓ Apoyo de entidades regionales.	0,07	3	0,22
✓ Existencia de infraestructura.	0,08	3	0,25
AMENAZAS			
✓ Competencia fuerte.	0,07	2	0,15
✓ No estabilidad económica del país.	0,08	2	0,17
✓ Epidemias directamente a la res.	0,06	2	0,13
✓ Distorsión de precios y ofertas.	0,08	2	0,17
✓ El mercado es muy amplio y los competidores ingresan fácilmente	0,09	3	0,28
✓ Elevadas tasas de interés en los créditos.	0,06	2	0,13
✓ TOTAL	1,00		2,73
NOTA: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor.			
Donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.			
El total ponderado es: 2.73 Es decir que la empresa está respondiendo de manera favorable a las amenazas y oportunidades existentes en su entorno.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Matriz EFI.

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
✓ Materia prima propia de la empresa.	0,07	4	0,27
✓ Producto 100% natural.	0,08	4	0,31
✓ Existencia de organismos públicos.	0,08	3	0,23
✓ Proveedores cercanos.	0,08	3	0,25
✓ Bajos precios de insumos.	0,06	3	0,18
✓ Existencia de entidades financieras.	0,07	3	0,20
✓ Red de contactos.	0,07	4	0,27
✓ Capacidad de oferta de una amplia gama de productos lácteos.	0,08	4	0,31
DEBILIDADES			
✓ Falta de imagen empresarial.	0,08	2	0,17
✓ Falta de registro sanitario.	0,08	2	0,15
✓ No tiene una imagen registrada.	0,06	2	0,12
✓ Falta de capital.	0,05	2	0,10
✓ Falta de capacitación al personal.	0,06	2	0,12
✓ Insuficiencia organizacional de los productores.	0,04	1	0,04
✓ Poca capacidad instalada para atender toda la demanda insatisfecha del mercado.	0,05	1	0,05
	1,00		2,77
NOTA: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor			
Una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).			
NOTA: (2) El total ponderado es: 2,77 Es decir mantienen una fortaleza interna como para enfrentar a las debilidades			

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.8. Matriz de perfil competitivo

La matriz del Perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo:

El resultado de la matriz nos muestra que **CHESSE DELICIOUS** su total ponderado es de 1,91 lo cual está por debajo de **CHUGUR** el cual tiene un ponderado de 3,05 lo que indica que tiene un mejor perfil competitivo. Notamos que la mayor fortaleza de **CHUGUR** es sus "productos estandarizados" y la "diversidad de sus productos", por lo que concluimos que **SERVICIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS CHESSE DELICIOUS** para competir con **CHUGUR** tiene que aumentar la diversidad en sus productos y mantenga estable la calidad en los mismos.

Tabla 7: Matriz de perfil competitivo.

N°	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	CHESSE DELICIOUS		QUESOS CHUGUR	
			Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1	Participación en el mercado	0,18	1	0,18	2	0,36
2	Productos de buena calidad estandarizados	0,20	2	0,40	4	0,80
3	Diversidad de productos	0,12	1	0,12	4	0,48
4	Ubicación Estratégica	0,11	3	0,33	4	0,44
5	Personal Competitivo	0,10	2	0,20	3	0,30
6	Facilidad de acceso	0,10	2	0,20	2	0,20
7	Atención personalizada	0,05	3	0,15	3	0,15
8	Rapidez en la atención	0,05	3	0,15	2	0,10
9	Descuentos	0,05	2	0,10	2	0,10
10	Precios competitivos	0,04	2	0,08	3	0,12
TOTAL		1		1,91		3,05

Fuente: Elaboración Propia

5.1.9. Objetivos estratégicos orientados a cada perspectiva

5.1.9.1. Objetivo de marketing.

Incrementar la posición de mercado de la empresa ofreciendo a sus clientes un producto natural y con precios justos y asequibles.

5.1.9.2. Objetivo de plan organizacional.

Crear una marca para el producto y formalizar la empresa.

5.1.9.3. Objetivo del plan de operaciones.

Elevar la reputación de la empresa con los clientes. (Sabor agradable)
Tener un registro sanitario y Planificar la cadena de suministro.

5.1.9.4. Objetivo del plan económico financiero.

Solicitar financiamiento favorable de acceso al crédito para la empresa.

5.1.10. Visión.

Alcanzar hasta el 2015 un crecimiento sustentable de productos lácteos naturales artesanales a nivel local, aprovechando nuestra experiencia, que sirvan de base para la formación de un grupo familiar y empresarial que impulse iniciativas para mejorar las condiciones nutricionales, culturales tanto para sus miembros, clientes y proveedores.

5.1.11. Misión.

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos naturales artesanales manteniendo el principio de la calidad y desarrollando nuestra vocación de servicio como distribuidor y asegurando una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes y proveedores así mismo con el medio ambiente.

5.1.12. Valores.

- ✓ **Cooperación:** Los agentes de la empresa trabajan de manera conjunta en un ambiente de respeto uniendo sus capacidades intelectuales y físicas con el propósito de tener oportunidades de ingreso equitativos.

- ✓ **Responsabilidad.** Cada agente de la empresa cumple sus compromisos y responsabilidades adquiridas con respecto a los demás y brinda un aporte efectivo al desarrollo competitivo y sostenible de la Empresa.
- ✓ **Perseverancia.** Los agentes desarrollan sus actividades con empeño y determinación para hacer competitiva y sostenible la Empresa.
- ✓ **Creatividad.** Los agentes de la Empresa están abiertos a nuevas ideas, enfoques e información y mejoran e innovan sus procesos tecnológicos y de gestión con el propósito de incrementar su participación en el mercado y satisfacer a los consumidores. Elemento importante tanto para el mercado local, dado los bajos ingresos de la población y las exigencias de calidad, como para incrementar la participación en el mercado externo, dado las preferencias cada vez más exigente de los consumidores, por productos orgánicos.

5.2. Plan de marketing.

5.2.1. Objetivo del plan de marketing.

Incrementar la posición de mercado de la empresa ofreciendo a sus clientes un producto natural con precios justos y asequibles.

5.2.2. Segmentación de mercado.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Los productos van dirigidos a los hogares de los segmentos B y C de la ciudad de Lambayeque, que son aquellas personas que les gusta consumir productos lácteos naturales y artesanales libre de conservantes y aditivos. El NSE B que tienen el ingreso promedio de S/. 1000 a 2000; y el NSE C cuyo ingreso es menos de 1000, cabe resaltar que estos niveles de ingreso son considerados

independientemente de su profesión u ocupación dada a la variedad de formas de ingreso en la ciudad.

5.2.3. Investigación de mercado del segmento.

Nuestra investigación se realizara a los hogares de los segmentos B y C de la ciudad de Lambayeque, debido a su nivel de ingresos, por el cual la empresa ofrece sus productos naturales y de alta calidad enfocada para estos tipos de consumidores para así asegurar su preferencia al consumir sus productos.

Tabla 8: Cuadro de investigación de mercado

Total de población de la ciudad de Lambayeque	288100 habitantes.
Población de hogares de la ciudad de Lambayeque	70 mil hogares
Segmentos B y C	13368 mil Hogares

Fuente: INEI-APEIM (asociación peruana de empresas de investigación de mercados)

Identificación de Variables y Segmentos de Mercado.

Aquí se examinara el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales de la empresa, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas para llevar a cabo entrevistas de exploración y para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores de los productos que ofrece la empresa así como el uso y las actitudes hacia la categoría de los productos.

Las variables que se analizarán serán las siguientes:

Variables Geográficas: El mercado se subdividirá en base a su ubicación, para el proyecto se realizará en la ciudad de Lambayeque.

Variables Demográficas: en esta variable se considera al mercado interno de la ciudad de la ciudad de Lambayeque, donde se describe el género y la edad de los posibles consumidores.

Nivel de Ingresos: Esta variable nos permitirá identificar quienes serán nuestros posibles clientes, cuyo nivel de ingresos en promedio por familia debe ser superior a los S/. 1000.

Nivel Económico: el nivel económico al cual se va a enfocar la empresa corresponde a la clase económica, media y media alta.

Variable Conductual: en esta variable se analiza que tan frecuente puede ser el consumo de los productos siendo no frecuente las personas que consumen el producto una vez al mes y frecuente quienes lo consumen a diario.

Tabla 9: Identificación de variables y segmento de mercado

Geográfico	Provincia de Lambayeque	- Ciudad de Lambayeque
Demográfico	Mercado: Interno	Género: Masculino, Femenino Edad: 14, 60 años
Nivel De Ingresos		Promedio familiar superior a 1000
Nivel Económico	Mercado: interno	B y C

Fuente: elaboración propia.

5.2.4. Ubicación: Lambayeque

Aquí se encuentra el público objetivo: que son los hogares de esta ciudad de los segmentos del NSE B y C teniendo en cuenta que la empresa que les ofrece productos naturales se encuentra ubicada en la ciudad mencionada y ellos optarían por escoger nuestros productos con mayor seguridad y así se podría generar más rentabilidad para la empresa.

5.2.5. Beneficios buscados:

Con respecto a los beneficios buscados de los clientes de la empresa se tiene que tengan una dieta sana y saludable, compartir el producto en cualquier momento familiar ya que los productos son alimentos completos.

Que los consumidores que adquieran los productos por su calidad, sabor y presentación, además que diferencien el producto de la competencia.

5.2.6. Mercado Meta

El mercado meta de la empresa está representado por los hogares de la ciudad de Lambayeque que tienen un promedio de ingresos superior a S/.1000, y que les gusta los productos lácteos naturales y artesanales libre de conservantes y aditivos y que no se encuentran satisfechos con los productos lácteos de la competencia como el queso fresco, quesillo queso mantecoso y otros, ya sea por el precio, sabor y otros aspectos.

5.2.7. Oferta de valor


La empresa ofrece productos a base de ingredientes 100 % naturales, sanos e inocuos, elaborados artesanalmente libres de conservantes y aditivos, además evitando la contaminación cruzada en el proceso de la elaboración, obteniéndose un producto de alta calidad con características de origen ecológico.

5.2.8. Objetivos de marketing:

- ✓ Incrementar las ventas en un 20 % cada año de acuerdo al crecimiento de la población.
- ✓ Lograr que el producto ofrecido a los clientes sea excelente
- ✓ Captación de nuevos clientes
- ✓ Fidelización de los clientes actuales
- ✓ Lograr la satisfacción de los clientes

5.2.9. Ficha técnica del producto

Tabla 10: Ficha técnica del producto.

Nombre del producto	Queso de corte
Descripción física	Producto lácteo obtenido de la coagulación de la leche y la adición del cuajo y la eliminación parcial del lácteo suero este se ofrece en casi de inmediato de haber concluido con la elaboración
Empaque y rotulado	El producto debe ser empacado en bolsa plástica grado alimentario 1 termo formable, rotulado con número de lote de producción, fecha de producción, fecha de vencimiento
Composición nutricional	Carbohidratos: 1 Proteínas: 24 calcio/ 100: 300 mg Materia grasa: 23 Humedad: 40
Características sensoriales y presentaciones 	Producto lácteo color blanco, sabor y olor característico, textura sólido blanco. Bolsa plástica de polietileno en presentaciones de 1 kg y 1/2 kg y en otras.

Fuente: elaboración propia

5.2.10. Mercado potencial.

Está conformado por los hogares de los segmentos B y C de la provincia de Lambayeque debido a su nivel de ingresos la empresa ofrece sus productos de alta calidad y natural para así asegurar su preferencial al consumir el producto.

Ahora como la empresa no podrá atender a todos ellos, por condiciones cambiantes del mercado que muchas veces escapan a las posibilidades de acción y a manera de margen de error en la fuente de los datos, se selecciona un % que represente la parte del mercado potencial a los que pensamos

atender un 2% por ser un producto relativamente de consumo masivo y básico en las familias.

5.2.11. Mercado disponible.

El mercado disponible para la empresa son todas madres de familia de los segmentos B y C que les gusta comprar y disfrutar de los productos lácteos naturales elaborados artesanalmente sin conservantes ni aditivos.

5.2.12. Mercado objetivo.

Para el análisis del mercado se ha tomado al mercado disponible y una pregunta de la encuesta, de las personas que están dispuestas a consumir el queso $262 \times 90\% = 235$ que es el mercado efectivo.

Número estimado de consumidores: 2% de 235 hogares consumidores.

5.2.13. Valor nutricional.

- Calorías del queso fresco: 175 calorías.
- Proteínas: 16 g.
- Hidratos de carbono: 5 g.
- Grasas: 12 g.
- Vitaminas: ácido fólico (14,3 mg.), B2 (0,18 mg.), B3 (1,2 mg.) B6 (0,09 mg.)
- Minerales: sodio (1.200 mg.) calcio (185 mg.), selenio (15 mg.) fósforo (600 mg.).

Las calorías que contiene los productos, aquí vamos a describir una media pero si queremos saberlo con exactitud deberemos informarnos según el tipo y el fabricante.

Dependiendo de la cantidad de grasa, o sea desnatado o no tiene unos valores diferentes para el normal suele ser de 190 calorías, 11 gr. de proteínas, 15 gr. de grasas y 3 gr. de hidratos. Los desnatados o 0% consisten en 70 calorías, 10 gr. de proteínas, 1'5 gr. de grasa y 3 gr. de hidratos.

Los minerales y vitaminas son similares a las de la leche con una cantidad alta de magnesio, fosforo y sodio, vitaminas A, B y D. Esta última ayuda a absorber el calcio que nos proporciona.

5.2.14. Usos específicos.

✓ Consumo humano.

La calidad y el aumento de las expectativas de vida pueden mejorar considerablemente prestando mayor atención a la dieta, por eso este se consume en el desayuno y en cena.

Para disfrutar los quesos, los momentos más adecuados son en la preparación de sándwiches, piqueos y comidas, pero su textura y sabor permiten incluirlos en ensaladas y repostería

✓ Calidad.

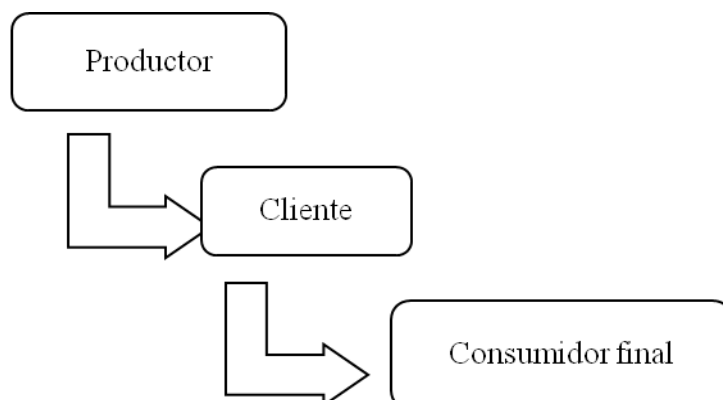
Los clientes están cada vez más conscientes de la calidad y están exigiendo que se cumpla con normas. Algunas de estas referidas estrictamente a la inocuidad de los productos, esto es la garantía de que no hagan daño a la salud de los consumidores, en tanto que otros se refieren a características de calidad, como tamaños, pesos, presentación, etc.

En cuanto a estos requerimientos, se encuentra la empresa en la preocupación actual de los consumidores de manera que ellos se sientan seguros de la calidad de los productos que están adquiriendo.

5.2.15. Estrategia comercial. Marketing mix.

5.2.15.1. Canales de comercialización.

El proyecto cubrirá solo las necesidades requeridas por los consumidores, a través del siguiente canal.

Gráfico 17: canales de comercialización

Fuente: elaboración propia

5.2.15.1.1. Productor.

En este caso al productor se refiere a la misma empresa que se encarga de producir los quesos que son ofrecidos al mercado.

5.2.15.1.2. Cliente – consumidor final.

Los clientes son aquellas personas que compran los productos y el consumidor final se refiere a las personas que llegan a consumir los productos lácteos como el queso, quesillo, yogurt, manjar que dicha empresa ofrece.

5.2.15.2. Mix comercial.

5.2.15.2.1. Producto.

Por tratarse de un producto que es parte de la canasta familiar e innovador y una demanda insatisfecha que existe en el mercado, se enfocara en los productos que son de necesidad en los alimentos y que las madres de familia cocinan diariamente, según los resultados de la encuesta las amas de casa están dispuestas a consumir el queso como un alimento indispensable en sus casas, ya sea por costumbre o por compartirlo en momentos familiares. La estrategia se basa en la diferenciación, la calidad de materia prima, ya que lo que busca la empresa es que los consumidores distingan los productos por su precio, sabor y calidad, es por ello que la empresa piensa implementar al producto aspectos novedosos como es la visita a la planta de fabricación de

los productos para que se dé a conocer las actividades y el proceso que indique la elaboración de estos. Ofreceremos quesos que no se desmoronen, que tengan su punto ideal de sal, que tengan un buen color y apariencia, que sea fácilmente manipulado y pueda ser usado en diversas ocasiones.

1. Color y aroma y sabor y textura.

Los productos que la empresa ofrece a sus clientes en caso del queso de corte es de color blanco, con poca corteza y con aromas lácticos tiene una pasta firme, ojos de pequeño tamaño, el queso suizo es de color amarillento y contextura firme, el mantecoso es de color blanco con textura suave.

2. Envase y etiquetado.

Los envases que la empresa utiliza son bolsas de polietileno ya que esos tienen la misión de proteger y presentar los distintos tipos de presentaciones del producto, además facilitan su uso y resaltar la calidad y exclusividad del producto, de la misma forma que ayuda a la empresa a promocionar sus productos de una forma clara y visible y de fácil reconocimiento el producto.

3. Tamaño.

En este atributo la empresa ha pensado que será de acuerdo a la cantidad que necesita el cliente, la cual depende de la frecuencia de compra e intensidad de su uso. Esta tendrá tamaños de acuerdo al pedido del cliente/consumidor con el objetivo que el cliente escoja lo que mejor le convenga.

Atributos tangibles. Es una cuestión de percepción del consumidor, por lo que existe un patrón de comparación, por lo que la empresa procura que los productos ofrecidos sean para el mercado un conjunto de características que satisfagan en su totalidad sus necesidades de la mejor manera posible.

Seguridad alimenticia. Se asegura que en el proceso de elaboración de los productos siempre se sigan altos niveles de seguridad y control de calidad.

Selección. Se realiza en 3 etapas del proceso de producción: recepción de la materia prima, proceso de cuajado y luego el trozado.

Funcionalidad. Se asegura que el queso fresco de corte es fresco y practico en su uso, ya que está listo para consumir y en muchos casos se agrega al pan para ser utilizado en el desayuno, en la cena o en cualquier momento u otra ocasión de acuerdo a la costumbre o el uso que le dé el cliente/consumidor.

4. Productos naturales y limpios.

Aquí lo primordial la empresa es conservar lo natural del producto, por lo tanto tiene en cuenta que los productos no sean elaborados con conservantes ni aditivos algunos que puedan eliminar las propiedades ni afecten los valores nutricionales, vitaminas, además el color, sabor y textura del producto.

5.2.15.2.2. Precio.

Las estrategias tradicionales de precios, como los de penetración, los competitivos y los Premium, no ofrecen grandes ventajas a los clientes ni a los prestadores de servicios. La empresa, para poder poner precios adecuados, primero tiene en cuenta lo que los clientes valoran. Tres estrategias alternativas para poner precios, que transmiten valor al cliente, serían de los precios basados en la satisfacción, en las relaciones y en la eficiencia.

La investigación de campo proporcionó como resultado que al momento de decidir la compra de productos lácteos como queso fresco, quesillo y queso suizo el 51% de las personas encuestadas decidió que se puntualiza en el precio como factor principal para tomar su decisión, es por ello que la estrategia a utilizar es hacer que los productos se comercialicen en el mercado a un precio similar o menor al de nuestros competidores, sin que la calidad del producto se minimice ni tampoco el margen de utilidad sea bajo.

El precio se determinó en base a la competencia y a nuestra propuesta de valor considerando que son productos naturales elaborados artesanalmente.

Los precios son los siguientes:

Queso de corte y quesillo S/.13 por kilo

Queso mantecoso S/.16 por kilo

Queso suizo S/.17 por kilo

5.2.15.2.3. Plaza.

Las estrategias de distribución se basa en las decisiones y los objetivos de mercado general de la empresa y para esto la empresa CHESSE DELICIOUS cuenta con un punto de venta en el mercado de la ciudad de Lambayeque y una persona encargada de atención al cliente.

De acuerdo a la investigación de mercado y encuestas realizadas a los consumidores de productos lácteos, los adquieren en el mercado de la ciudad de Lambayeque, para lo cual la estrategia de plaza está enfocada en este lugar, manteniendo una excelente relación con los clientes y tratándose de

estar pendiente de la demanda, manteniendo un inventario controlado de todos los productos en el punto de venta, así mismo la empresa espera tener un punto de venta en la ciudad de Chiclayo.

5.2.15.2.4. Promoción.

La promoción se refiere al conjunto de actividades que realiza la empresa con el propósito de informar y persuadir a las personas y clientes que son parte del mercado objetivo. CHESSE DELICIOUS ofrecerá distintas promociones como:

- Cupones del 10% descuento a los clientes frecuentes en los meses de Febrero- abril.
- Por la compra de s/. 50 a más se le obsequiara una taza.
- En los meses de Abril- Mayo se regalara un ticket para el sorteo de cinco canastas por el día de la Madre.
- Por fiestas patrias se realizara un 10% de descuento por cada s/20 de compra.
- En el mes de diciembre se sortearan dos cajas de panetones.

5.2.16. Marketing directo.

La empresa aplica el marketing directo para estar en contacto con sus clientes, y así brindarles toda la información del queso, con el objetivo de tener conexiones directas con los consumidores individuales de su público objetivo, a fin de tener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con las amas de casa, ya que son ellas quien deciden la compra del producto. Además realiza degustaciones a los clientes con el objetivo de mostrar a las amas de casa las bondades y beneficios de consumir sus productos.

5.2.17. Plan de posicionamiento.

Para la empresa el objetivo de esta estrategia es ubicar sus productos en la mente de los consumidores ofreciéndoles productos naturales y artesanales libre de conservantes y aditivos.

CHESSE DELICIOUS ofrecerá:

- Degustaciones en el punto de venta ubicado en el mercado de la ciudad de Lambayeque.
- Así mismo se repartirá volantes y tarjetas personales en los meses de enero- abril que resalten la propuesta de valor de la empresa, con el slogan con el cual se deben identificar sus clientes: “dale gusto a tu paladar”.
- Colocar un banner en el punto de venta para que los clientes se identifiquen con la empresa.

5.2.18. CUADRO OMEN

RAZÓN SOCIAL: "CHEESE DELICIOUS" S.A.C					
NOMBRE COMERCIAL: "CHEESE DELICIOUS"					
MODELO DE NEGOCIO: El negocio está dedicado a la producción y comercialización de productos naturales y artesanales en especial de la producción de quesos; esta idea surge de manera que hoy en día vemos que el consumidor opta por el cuidado de su salud, manteniendo una dieta sana y lo puede realizar consumiendo lo natural. Los productos están dirigidos a los hogares del NSE medio del segmento B y C de la ciudad de Lambayeque.					
NOMBRE DEL PROYECTO: Plan De Negocios Para El Mejoramiento Integral De La Empresa Familiar CHEESE DELICIOUS De La Ciudad De Lambayeque.					
ESTRATEGIAS GENÉRICAS Incrementar la posición de mercado de la empresa ofreciendo a los clientes un producto	Plan Mkt	Objetivo De Participación Mercado.	Meta/ Participación Mercado	Estrategia Mkt	Medida De La Meta
	Corto Plazo	. Ofrecer a nuestros clientes un producto natural y estándar brindar diversas promociones por temporadas a nuestros clientes.	Aumentar las ventas en un 20%, Captar el 2 % del mercado, lograr que el 1% de nuestro público objetivo nos recomiende, lograr el 2% más en venta de quesos después de haber realizado promociones y publicidad.	Estrategia Plaza: Encontrar una buena ubicación en zonas de comercialización que sirvan de ayuda para conseguir una cartera de clientes fidelizados Estrategia Producto: Ofrecer quesos que no se desmoronen, que tengan su punto ideal de sal, que tenga una buena apariencia y color, que sea fácilmente manipulado y sobre todo sin que se contamine por el manipuleo y que pueda ser usado en diversas aplicaciones en la cocina.	Número de ventas de quesos mensuales. Numero de recomendaciones mensuales. Frecuencia de visita de los clientes en respuesta a las promociones. Aumento del 2% en ventas al mes.

	Mediano Y Largo Plazo	Fidelización del cliente.	<p>Mantener las ventas en un 20%</p> <p>Capturar una porción del mercado por medio del precio</p> <p>Ocupar el 5% del mercado actual.</p> <p>En 2 años lograr el posicionamiento entre las primeras marcas a elegir de queso</p>	<p>Estrategia Promoción: Emitir en los meses de Mayo, Julio, Diciembre publicidad activa (afiches y volantes) dando a conocer nuestros productos.</p> <p>Estrategia Precio: El precio está en base al mercado, sin embargo para adaptar el precio a nuestros parámetros se está considerando implantar promociones en aquellos periodos de baja demanda.</p> <p>En los meses de Enero- Abril realizaremos los días miércoles descuentos exclusivos del 5% en las compras.</p>	<p>Numero de compra mensual de quesos por parte del cliente.</p> <p>Aumento en % anual en la participación de mercado.</p> <p>Porcentaje de rentabilidad y capacidad de inversión que genere la empresa</p>
--	------------------------------	---------------------------	--	---	---

Fuente: elaboración propia.

5.3. Plan de operaciones.

5.3.1. Objetivos del plan de operaciones.

Elevar la reputación de la empresa con los clientes. (Sabor agradable)

Tener un registro sanitario y planificar la cadena de suministro.

5.3.2. Localización y macro localización del negocio.

Para el presente estudio se ha tenido en cuenta como alternativas de localización en la ciudad de Lambayeque, a fin de determinar una localización adecuada en el cual se encuentra instalara la planta de producción y para esto se tomó en cuenta los factores cuantitativos y cualitativos

Factores cualitativos:

Entre los principales factores cualitativos tenemos.

- ✓ La existencia de una buena disponibilidad de insumos y materia prima.
- ✓ Cercanía a mercado objetivo.
- ✓ Centro de abastecimiento para el producto.

Factores cuantitativos.

Entre los principales factores cuantitativos tenemos.

- ✓ Costos bajos de manos de obra, los mismos que se encargaran de la producción del producto.
- ✓ La mayor parte de los factores de producción provienen de la misma empresa.

5.3.2.1. Localización del negocio.

La localización del negocio se ha decidido en la ciudad de Lambayeque debido a que presenta una serie de posibilidades para la ejecución del proyecto.

La localización adecuada de la empresa que se crearía con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello la

decisión acerca de dónde encuentra el proyecto obedecerá no solo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e incluso de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo la empresa ha buscado determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

5.3.2.2. Macro localización.

Los factores de estudio que inciden con más frecuencia son: el Mercado de consumo y las Fuentes de materias primas. De manera secundaria están: la disponibilidad de mano de obra y la infraestructura física y de servicios, suministro de agua, facilidades para la disposición y eliminación de desechos, disponibilidad de energía eléctrica, combustible, servicios públicos.

5.3.3. Tamaño:

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes en esta área.

Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

En particular con el estudio técnico se determinará los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente.

5.3.3.1. Factores determinantes del tamaño

La determinación del tamaño de un proyecto es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño y los aspectos como, la disponibilidad de materias primas, la tecnología, los equipos, el financiamiento y la organización.

5.3.3.1.1. El Mercado

Comprende todas las personas, hogares, que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

La investigación de campo y los resultados arrojados a través de las encuestas realizadas, permitieron determinar que del 100% de las madres de familia encuestas el 42.75% consumen el queso de calidad y sabor.

Es por ello que obteniendo la demanda insatisfecha la empresa determinó que va a comenzar con los recursos con los que se cuenta actualmente en la empresa. Es importante aclarar que el proceso de producción inicia desde la obtención de la materia prima, es decir la leche, el proyecto no incluye la compra y venta del ganado y la evolución del hato.

Los litros de leche van hacer distribuidos de acuerdo a la investigación de campo que se realizó, la que indica que el consumo de queso es diario, es por ello que para la producción de quesos la empresa distribuye de la siguiente manera:

500 litros diarios de leche destinados a la elaboración de queso de corte, 150 litros diarios de leche destinados a la elaboración de queso suizo y queso mantecoso y 200 litros diarios de leche destinados a la elaboración de quesillo que en total de leche utilizada para la elaboración de los 4 productos más consumidos por el mercado son de 1000 litros diarios.

5.3.3.1.2. Disponibilidad de Recursos Financieros

Si los recursos económicos propios y ajenos permiten escoger entre varios tamaños para los cuales existe una gran diferencia de costos o de rendimiento económico para producciones similares, la empresa escogerá aquel tamaño que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad y que a la vez ofrezca, de ser posible, los menores costos y un alto rendimiento de capital

Con respecto a la disponibilidad de los recursos financieros para emprender el proyecto ha puesto a consideración que la empresa va hacer unipersonal, el capital que se va a portar para la realización del proyecto es aproximadamente el 40% de capital propio y 60% con préstamo bancario que en este caso se lo realizaría al BCP, por ser uno de los bancos más sólidos del país.

5.3.3.1.3. Disponibilidad de recurso humano y mano de obra.

En la contabilidad general de las empresas se entiende por mano de obra el coste total que representa el número total de trabajadores que tenga la empresa incluyendo los salarios y todo tipo de impuestos que van ligados a cada trabajador. La mano de obra es un elemento muy importante, por lo tanto su correcta administración y control determinará de forma significativa el costo final del producto.

En la Mano de Obra: la empresa cuenta con mano de obra directa: es la mano de obra consumida en las áreas y que tienen una relación directa con la producción del producto. Es la generada por los obreros y operarios cualificados de la empresa. Mano de obra indirecta: es la mano de obra consumida en las áreas administrativas de la empresa que sirven de apoyo a la producción. Mano de obra de gestión: Es la mano de obra que corresponde al personal directivo y ejecutivo de la empresa. Mano de obra comercial. Es la mano de obra generada por el área comercial de la empresa.

El recurso Humano es muy importante para toda organización, dentro del proyecto es un factor relevante ya que son los encargados de realizar los procesos de fabricación y distribución de los productos lácteos. Estas personas deben estar calificadas para realizar el trabajo ya que van hacer técnicos seleccionados con un riguroso proceso de calificación, con el debido conocimiento de manejo de maquinaria y producción de los productos. El personal que trabajará tanto en la planta como en la distribución de los productos, aparte de cumplir con los requisitos de preparación profesional y

experiencia, deben ser personas con valores y confiables para garantizar que los procesos dentro de la empresa se cumplan.

5.3.3.1.4. Disponibilidad de Insumos y Materia Prima

El abasto suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en el desarrollo de un proyecto. Para demostrar que este aspecto no sea limitante para el tamaño del proyecto la empresa cuenta con una lista de todos los proveedores de materias primas e insumos para los alcances de cada uno para suministrar estos.

Los productos lácteos son derivados de la leche y ésta es la materia prima para elaborar los mismos. La leche una parte será comprada principalmente a la zona de donde se encuentra laborando la empresa y el resto de la propia empresa.

5.3.4. Definición de las Capacidades de Producción

Los incrementos y disminuciones de la capacidad productiva provienen de decisiones de inversión o desinversión (Ej. adquisición de una máquina adicional).

Para definir la capacidad de producción la empresa es necesario considerar la información que se obtuvo a través de la investigación de campo donde se estableció que las personas consumen queso a diario información que servirá para definir la capacidad de producción del proyecto.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que de los 1000 litros de leche que se producirá a diario en la empresa 500 litros de leche van a estar destinados a la producción de queso de corte, 200 litros a la elaboración de quesillo y 150 litros a la elaboración de queso suizo y mantecoso.

Tabla 11: Capacidad de producción.

	Costo (s/.)	Producción Diaria	Producción anual	Ingresos Diarios	Ingresos Anuales (s/.)
Queso de corte (1 Kg)	S/. 13,00	64,10	23397	833	304167

Queso mantecoso (1 Kg)	S/. 16,00	15,00	5475	240	87600
Queso suizo (1 Kg)	S/. 17,00	15,00	5475	255	93075
Quesillo (1 Kg)	S/. 13,00	28,57	10429	371	135571
TOTAL	59		44776	1700	620413

Fuente: elaboración propia.

5.3.5. Bosquejo de la distribución del local.

Tabla 12: Bosquejo de la distribución del local

Almacenamiento de Agua	Áreas verdes			
Área de descarga de materias primas	Almacenamiento de materias primas	Área de pasteurización de la leche	Áreas verdes	
	Área de control de calidad	Entrada	Área de coagulación corte y salado	Áreas verdes
	Área de moldeado		Vestidores y SS HH	
	Área de empaque		Servicios médicos	Comedor
	Área de maduración y refrigeración		Oficinas administrativas	
	Área de carga de producto terminado		Área de estacionamiento	
	Calle			

Fuente: elaboración propia

5.3.6. Especificaciones técnicas:

Tabla 13: Ficha técnica del producto.

Nombre del producto	Queso fresco
Descripción física	Producto lácteo obtenido de la coagulación de la leche y la adición del cuajo y la eliminación parcial del lácteo suero este se ofrece en casi de inmediato de haber concluido con la elaboración
Empaque y rotulado	El producto debe ser empacado en bolsa plástica grado alimentario 1 termo formable, rotulado con número de lote de producción, fecha de producción, fecha de vencimiento
Composición nutricional	Carbohidratos: 1 Proteínas: 24 calcio/ 100: 300 mg Materia grasa: 23 Humedad: 40
Características sensoriales y presentaciones	Producto lácteo color blanco, sabor y olor característico, textura solido blanco. Bolsa plástica de polietileno en presentaciones de 1 kg y 1/2 kg y en otras.

Fuente: elaboración propia

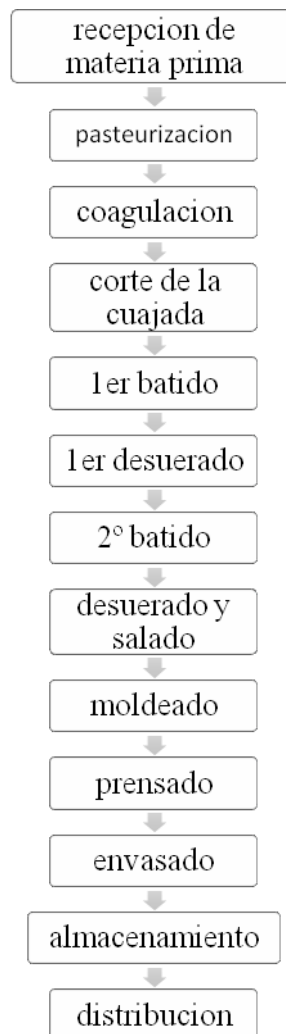
5.3.7. El producto.

Comprende la etapa de producción del producto es decir, la producción del queso fresco. El método que se obtendrá son de tamaño que el cliente lo desee o también con las medidas tradicionales, además se va a cumplir con el requisito de frescura y natural que es el más importante para los consumidores.

5.3.7.1. Diagrama del proceso de los productos.

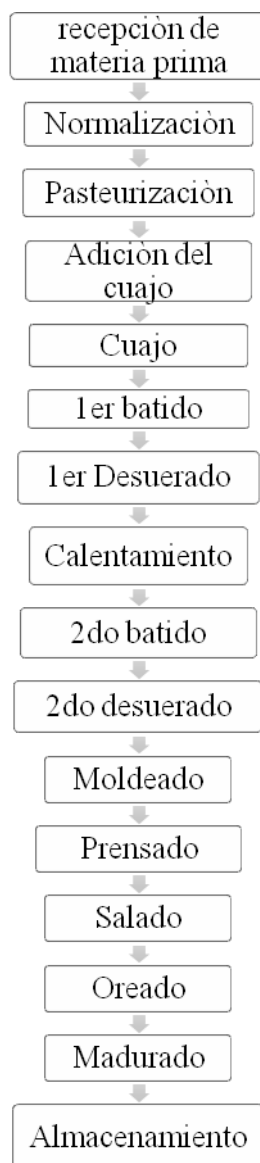
1. Descripción del proceso del queso de corte.

Gráfico 18: Proceso del queso de corte.



Fuente: elaboración propia

Gráfico 19: Proceso del queso suizo



Fuente: elaboración propia

2. Descripción del proceso del queso suizo

2.1. Recepción.

Para procesar la leche la empresa se asegura que esté libre de impurezas visibles, aromas o sabores anormales, antibióticos, desinfectantes u otros

productos químicos. La acidez debe ser normal, entre 0.15 y 0.18 % de ácido láctico.

Se debe tomar en consideración la evaluación de la calidad de la materia prima, por lo tanto se deben tomar en cuenta el nivel de sólidos, acidez, porcentaje de grasa, etc.

2.2. Pasteurización.

La importancia de este proceso, en los casos en que no sea posible, la empresa se asegura de la calidad excelente de la leche, sobre todo que esté libre de brucelosis y tuberculosis.

2.3. Adición del cuajo.

Cuando la leche se ha pasteurizado, es necesario agregar cultivos lácticos, que no son sino bacterias seleccionadas. Cuando se utilizan bacterias seleccionadas y concentradas, se incorporan a razón de 0.5 a 1.5 %. El tiempo de maduración varía de 15 a 20 minutos, según la acidez que se quiera lograr en la leche. La acidez obtenida en esta forma, ayudará a la coagulación.

Cuando se utilizan otros cultivos como el suero fermentado (generalmente el obtenido el día anterior), este se puede adicionar hasta un 20 %.

Los cultivos también se conocen como iniciadores y sus actividades más importantes son:

- a) Convierten la lactosa en ácido láctico
- b) Degradan las proteínas en aminoácidos y otras sustancias
- c) Degradan los componentes de la grasa en sustancias responsables del sabor y aroma de los productos lácteos.

2.4. Coagulación

La Coagulación es uno de los puntos clave de la elaboración del queso. El coagulo formado determinará el proceso de desuerado y como consecuencia el contenido de humedad de los quesos. Normalmente se cuaja 32° C; después de transcurridos 30 a 45 minutos, se formará el coagulo.

La cantidad de cuajo agregado debe ser exacta, según las recomendaciones del fabricante; sin embargo, en la práctica, la presentación líquida debe

agregarse de 20 a 30 ml por cada 100 litros a coagular, dependiendo de la acidez presente en la leche. La distribución debe ser uniforme, bien mezclado mediante agitación de arriba a abajo, durante aproximadamente 3 minutos, tratando de que la leche no haga círculos.

2.5. Corte de la cuajada.

Después de transcurrido el tiempo de coagulación se procede al corte. Este paso lo podemos determinar haciendo un corte a la cuajada o coágulo y observando que las paredes, al abrir el corte, sean uniformes y consistentes.

Tiene por objeto transformar el coágulo en granos de un tamaño determinado para dejar escapar el suero. El corte se puede realizar con liras o un cuchillo para obtener cuadros de 1 cm. aproximadamente.

Las liras generalmente son dos (horizontal y vertical), nos dan un corte más uniforme. El tamaño del corte o del grano determina el contenido de agua que se desea en el queso. Los granos grandes resultarán en quesos blandos; por el contrario, si se desea un queso duro, con poca agua, el corte deberá ser muy pequeño.

El corte debe ser echo con delicadeza, pues de otra forma habrá pérdidas por rompimiento de los granos, ya que habrá salida de la grasa, así como de caseína. Todo esto disminuirá el rendimiento en la conversión de la leche a queso. Realizado el corte, la cuajada deberá reposar por 5 minutos para continuar con el siguiente paso.

2.6. Batido o agitado.

Con la agitación se acelera la salida del suero del coágulo. Al comienzo, el agitado debe ser suave y lento; a medida que el grano disminuye su tamaño (**por** la pérdida de suero), se aumenta la fuerza y velocidad de agitado de tal forma que los granos de cuajada siempre se vean en la superficie del suero.

El tiempo de agitado también determina el tipo de queso, junto con la acidez y la temperatura.

Comúnmente se utilizan de 10 a 15 minutos en este paso.

2.7. Reposo y Desuerado.

Al terminar el agitado se deja reposar aproximadamente 5 a 10 minutos. En este tiempo, los granos de cuajada se van al fondo y es posible entonces sacar el suero. La cantidad de suero extraída puede ser hasta el 50 % del total de leche o bien dejando que el suero cubra ligeramente la cuajada.

2.8. Salado de la Cuajada.

El lavado se realiza mezclando la cuajada en agua caliente a 35-70° C. Tiene como objetivo sacar más suero del interior del grano y con esto disminuir la cantidad de lactosa (azúcar de la eche) y ácido láctico, lo cual detiene la acidificación de la cuajada.

El salado también se puede realizar después de este paso, ya sea en forma directa o utilizando una salmuera, después de realizar el prensado.

2.9. Moldeado y prensado.

Los granos de cuajada son vaciados en moldes. El queso fresco generalmente no se prensa, pues se moldean por su propio peso, sin embargo, el moldeado debe ser con la cuajada caliente, pues si está fría, los granos ya no se juntarán entre sí y no se le dará forma al queso. La cuajada puede permanecer así durante 2 horas y posteriormente se debe refrigerar con o sin el molde.

3. Descripción del proceso del queso mantecoso

Gráfico 20: Proceso del queso mantecoso.



Fuente: elaboración propia

3.1. El corte y llenado de los costalillos.

Una vez recibida la materia prima (quesillo) y haber escogido y seleccionado el quesillo, se procede al corte. El quesillo se corta en cubos de a 3 a 4 cm., para evitar pérdidas en el desaguado. Luego de haberlo cortado, éste se coloca en bolsas de tela o costalillos y se anudan. Cada bolsa debe contener de 20 a 25 kilos de quesillo, esta cantidad es suficiente para permitir que en el momento del desaguado el agua filtre al interior de la bolsa y lave el producto. Ahora bien, si se hecha mayor cantidad de quesillo a la bolsa la masa tiende a comprimirse impidiendo una buena circulación del agua, al momento del lavado, por lo tanto queda gran cantidad de ácido láctico en el queso.

3.2. Desaguado.

Este proceso se debe realizar en una poza con circulación de agua corriente para el lavado. Si se trabaja con poca cantidad de quesillo, se pueden utilizar tinajas o bateas que permitirán hacer el mismo proceso. Para volúmenes altos es necesario contar con pozas de mayólica, que son más higiénicas por la facilidad que dan para la limpieza.

El tiempo recomendado para el desaguado es de 48 horas, sea con agua corriente o empozada. En el caso de estar empozada se debe llenar hasta cubrir los costalillos lo que permitirá un lavado uniforme. El cambio de agua debe de ser de 4 a 6 veces y después de cada cambio de agua, se deberán voltear los costalillos. La mejor forma de lavar el costalillo es con agua corriente, así se elimina el ácido láctico con facilidad.

La finalidad del desaguado es eliminar el ácido láctico o suero por agua, evitando que el quesillo sea ácido. Cuando se le da el suficiente tiempo en el lavado queda solo el ácido necesario que servirá como preservante para darle el sabor característico al queso mantecoso.

3.3. El prensado.

El desconocimiento del tiempo de prensado es un factor que influye para la producción de quesos, algunos le dan mucho tiempo en el prensado y otros poco tiempo, no logrando una masa uniforme que les permita tener un buen producto final.

Cuando no está suficientemente prensado se tiene serios problemas al momento de amasar, resultando la masa aguada, desmoronándose al momento de moldear.

Cuando al contrario se le da demasiado tiempo al prensado, el resultado es una masa como similar a la arena; tampoco da facilidad en el momento de moldear.

La finalidad del prensado es la de eliminar el agua del quesillo dándole una forma adecuada.

3.4. Pesado y salado.

Luego del prensado se pesa el quesillo para saber qué porcentaje de sal le echamos. Se echa el producto a una tina o batea para sacar las impurezas que han quedado. Estas impurezas pueden ser: pelusas, pajas, etc.

Es importante conocer la proporción de sal yodada fina que debe contener el queso. Se considera que la proporción de sal debe ser de 2.0% a 2.5%. De reducir la cantidad de este porcentaje de sal se producirá (con mayor facilidad) la multiplicación de ciertas bacterias ya que la sal actúa como conservante. La sal es un preservante y saborizante del producto.

Es necesario saber qué tipo de sal se utiliza. En la mayor parte de la Sierra peruana se utiliza sal natural, esta no debe usarse por dos razones: el uso de sal natural en los alimentos está penado y no contiene yodo.

Se debe usar sal yodada porque es antiséptico y germicida (contra los microbios) es decir son agentes que previenen la descomposición del producto.

3.5. La molienda

El molino de mano:

Es importante tener en cuenta el cuidado y el mantenimiento de la máquina de moler, así como también la graduación del molino, para no tener como resultado una masa muy áspera o demasiado molida. Por ello es importante tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Las muelas o ranuras deben de estar afiladas
- ✓ La materia prima no debe contener piedras, etc.
- ✓ Se debe realizar el lavado y secado del molino antes y después del trabajo.
- ✓ Cubrir la máquina para que no le caiga polvo.

Para instalar el molino de mano se necesita una mesa de madera o mesa con fórmica sólida, para evitar que se mueva el molino en el momento de moler la masa.

3.6. El amasado.

El amasado consiste en sobar o batir la masa, para hacerla homogénea y pastosa. Terminado el amasado ya tenemos el queso mantecoso.

3.7. El moldeado.

Para el moldeado se coloca una tela de polipyma según el tamaño del molde. Encima de la tela se pone la masa del queso mantecoso, procurando que llegue al ras del molde.

Finalmente se cubre con la tela y se procede a desmoldar jalando la tela polipyma hacia fuera, procurando no presionar para que no se deforme el queso. Se recomienda éste tipo de tela porque no contiene pelusas.

Para el moldeado es necesario tener moldes de madera rectangular cuyas dimensiones son:

Para moldes grandes: 15 cm. de largo por 10 cm. de ancho y 6 cm. de alto.

Para moldes chicos: 7.5 cm. De largo por 5 cm. De ancho por 3 cm. De alto.

3.8. El empackado.

Se realiza de la siguiente manera:

Se usa papel poli grasa, porque ayuda a que la grasa no se filtre al exterior del producto, además ayuda a la conservación y presentación del producto.

Sobre el papel poli grasa se coloca la etiqueta con la razón social de la empresa. La etiqueta debe tener los siguientes datos: RUC, registro agroindustrial, registro de producción nacional, autorización sanitaria, fecha de vencimiento, ingredientes, indicar la necesidad de refrigeración porque es un producto fresco.

5.3.8. Calidad del producto.

Debe ser empleado a todo momento, sobre todo los niveles productivos el desarrollo y aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad como HACCP, es muy importante.

5.3.8.1. Materia prima

La leche y los demás insumos que intervienen en el proceso, deben ser controlados de forma rigurosa, en el caso de la leche se debe tener en cuenta los análisis fisicoquímicos, microbiológicos, como acidez, pH, densidad, etc.

5.3.8.2. Producto en proceso.

El desarrollo productivo debe ser evaluado tanto el producto en proceso siguiendo las normas de control de operaciones, como el proceso técnico de elaboración en sí.

5.3.8.3. Producto terminado.

El producto terminado debe ser evaluado de forma consistente de modo que el queso que se ofrezca al mercado tenga la garantía de poder competir de modo equilibrado con otros productos similares, los controles serán de naturaleza fisicoquímica y microbiológica.

5.3.9. Capacidad del negocio: Cantidad necesaria anual y precios de materias primas

De acuerdo a la capacidad de compra con la que la empresa trabaja para la producción actual es de 1000 litros de leche diarios, los cuales son distribuidos de la siguiente manera:

500 litros diarios destinados a la elaboración de queso de corte.

150 litros diarios destinados a la elaboración de queso suizo.

150 litros diarios destinados a la elaboración de queso mantecoso.

200 litros diarios de leche a la elaboración de quesillo.

Lo cual representa a una producción de 365000 litros de leche anualmente con un costo de S/.1.10 por cada litro de leche con un total de S/. 401500 anual.

Tabla 14: Cantidad y Precios de Materias Primas Anual.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario (S/.)	Valor Anual (S/.)
Leche litros	365000	1,05	383250
Quintal de sal	200	12	2400
Cuajo 1 litro natural	100	1	100
TOTAL DE MATERIA PRIMA			385750

Fuente: elaboración propia

5.3.10. Producción anual y pronóstico.

La producción anual que la empresa considera de acuerdo a la demanda y a la capacidad que tiene para la obtención de leche. Para ser el cálculo de la obtención diaria de queso de corte se toma en cuenta los litros de leche que se producen a diario dividido para 7.6 litros que es la cantidad que se requiere para producir un queso de corte de 1000 gramos, con respecto al queso suizo se dividirá entre 10 litros que es la cantidad de leche que se requiere para producir un corte de 1000 gramos de queso suizo al igual que para producir el queso mantecoso se necesita la misma cantidad de leche y para producir el quesillo se dividirá entre 7 que es la cantidad de leche para producir un corte de 1000 gramos.

Tabla 15: Proyección anual de Ingresos

Año	Proyección Ingreso Anual	corte 40 %	quesillo 30 %	suizo 20 %	otros 10 %
1	620413	248165	186124	124083	62041
2	632821	253129	189846	126564	63282
3	645478	258191	193643	129096	64548
4	658387	263355	197516	131677	65839
5	671555	268622	201467	134311	67156

Fuente: elaboración propia

5.3.11. Condiciones de abastecimiento

La provisión de la materia prima es indispensable para la elaboración de los productos es por ello que la leche es la base para la realización de los productos lácteos y si ésta llegara a faltar la producción se detendría.

El abastecimiento y compra de la leche es diario, debe ser ordeñada en la mañana y en la tarde pasando luego directamente a la planta donde se empieza a producir los productos.

5.3.12. Mano de obra requerida:

Como se mencionó anteriormente el Talento Humano es un agente importante para la realización del proyecto, a continuación se detalla el cuadro donde se indica los costos anuales del recurso humano.

Cabe mencionar que la Empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos cuenta con un personal calificado y entregado a su trabajo, con principios y valores enraizados.

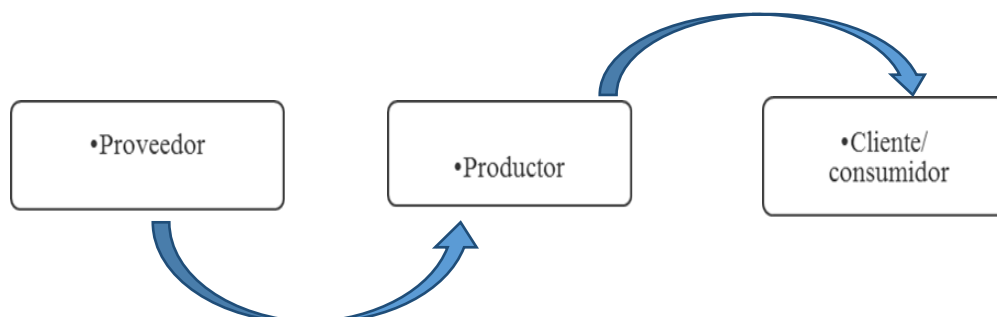
Tabla 16: Requerimiento de Talento Humano

SUELDO Y SALARIOS			
Puesto	Número	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Gerente	1	1500	18.000
Técnico	1	900	10.800
Secretaria	1	900	10.800
Vendedor	1	900	10.800
Contador externo	1	900	10.800
Operario	1	900	10.800
Chofer	1	900	10.800
TOTAL		6900	82.800

Fuente: elaboración propia

5.3.13. Cadena de suministro.

Gráfico 21: cadena de suministro.



Fuente: elaboración propia.

5.3.14. Requerimiento anual para las vacas.

Cuando llega el momento de decidir sobre la compra de equipo y maquinaria, se deben tomar en cuenta una serie de factores que afectan directamente la elección. La mayoría de la información que es necesario recabar será útil en la comparación de varios equipos y también es la base para realizar una serie de cálculos y determinaciones posteriores.

Tabla 17: Requerimiento Anual de materiales.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor diario	Valor Anual
bolsas de polietileno				
Queso de corte (1000 gr)	64	0,25	16	5.849
Queso mantecoso (1000 gr)	15	0,25	4	1.369
Queso suizo (1000 gr)	15	0,25	4	1.369
Quesillo (1000 gr)	29	0,25	7	2.607
Total Insumos				11.194

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18: Requerimiento anual de servicios

Servicios Básicos	Valor Mensual	Valor Anual
Agua	60	720
Combustible	150	1800
Luz	100	1200
Internet	40	480

Teléfono	70	840
Total Anual	420	5040

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19: Requerimiento anual de alimentos de las vacas

Servicios Básicos	Valor Mensual	Valor Anual
Alfalfa	250	3000
Panca (maíz verde)	800	9600
Concentrado	500	6000
Vitaminas	200	600
Otros gastos	100	300
Total Anual	1850	19500

Fuente: elaboración propia.

5.3.15. Costos de inversión

Tabla 20: Maquinaria y Equipo

Cantidad	Nombre	Precio unitario	Precio total
8	Mesa de moldeo de acero inoxidable	S/. 1.000	S/. 8.000
15	Prensa	S/. 120	S/. 1.800
50	Moldes de acero inoxidable.	S/. 15	S/. 750
5	Tina para salmuera de acero inox.	S/. 1.000	S/. 5.000
30	Bidón aluminio 40 litros.	S/. 130	S/. 3.900
30	Baldes 18 litros.	S/. 8	S/. 240
100	Tacos madera.	S/. 5	S/. 500
2	Congeladora	S/. 1.500	S/. 3.000
1	Molino para queso	S/. 500	S/. 500
3	Cilindro de gas industrial	S/. 1.000	S/. 3.000
1	Selladora de empaque	S/. 75	S/. 75
10	Cubetas	S/. 150	S/. 1.500
2	Balanza Electrónica	S/. 700	S/. 1.400
2	Vitrinas de exhibición	S/. 1.000	S/. 2.000
10	Jarras de 1 litro	S/. 3	S/. 30
2	Termómetro	S/. 50	S/. 100
5	Guantes (docena)	S/. 12	S/. 60
5	Coladores	S/. 5	S/. 25
3	Agitadores	S/. 50	S/. 150

5	Cuchillos	S/. 15	S/. 75
3	Paila de acero inoxidable	S/. 1.000	S/. 3.000
3	Mezcladora	S/. 600	S/. 1.800
2	Teléfono 70		140
Total Maquinaria y Equipo			37.045

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21: Equipos de Computación

Cantidad	Nombre	Precio unitario	Precio total
1	Computadoras	1200	1200
Total equipos de computación			1200

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22: Muebles y Enseres

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Escritorios	4	1200	4800
Muebles de Oficina	5	900	4500
Útiles de oficina	10	20	200
Impresora	1	300	300
Archivadores	5	20	100
Armarios	3	500	1500
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			11400

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23: Estimación Costos de Inversión

ACTIVO TANGIBLES	
Construcción e instalaciones diversas en el establo	20.000
Terreno del establo	25.000
10 vacas	30.000
Traspaso de local en el mercado	10.000
Maquinaria y Equipo	37.045
Muebles y Enseres	11.400
Equipos de Computación	1.200
Unidades de transporte	5.500
Equipos Diversos	1.000

Subtotal Activo Tangibles	141.145
ACTIVOS INTANGIBLES	
Capacitación Empresarial	1200
Licencia de funcionamiento	1000
Formalización de la empresa	2000
Constitución Empresarial	1000
Costos de investigación y asesoría técnica	1800
Gastos Generales	1200
Registro sanitario para el queso	600
Subtotal Activos Intangibles	8.800
Capital de Trabajo	5.662
TOTAL INVERSIONES	155.607

Fuente: elaboración propia.

5.3.16. OMEP de operaciones.

Tabla 24: OMEP de operaciones

Estrategias Genéricas	Plan Operaciones	Objetivo De Operaciones	Meta Operaciones	Estrategia Operaciones	Medida De La Meta
	Corto Plazo <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de los productos para obtener productos estándar e igual todos los días Optimizar Los Costos Para Poder Seguir Competitivo s. 	Cualitativo En Términos De: <ul style="list-style-type: none"> •Producto Ofrecer A los Clientes Productos Naturales Y Sanos E Inocuos Y De Acuerdo A Sus Necesidades •Procesos Realizar Los Procesos Correspondientes Para Ofrecer Productos Estándares Todos Los Días De Acuerdo A Las Necesidades De Los Clientes •Calidad Brindar Productos De Calidad Todos Los Días Con Los Procesos Correspondientes. •Capacidad Contar Con La Capacidad De Acuerdo A La Oferta De La Empresa Y La Demanda Del Mercado Y También De Acuerdo A La Cantidad De Producción De Leche Diaria De Cada Vaca. •Mano De Obra Contar Con La Mano De Obra Requerida Para La Producción De Quesos Para La Elaboración De Un 	Cuantitativo En Términos De: <ul style="list-style-type: none"> • Producto Aumentar La Producción En El 2% De Acuerdo A La Demanda Existente En El Mercado • Procesos Mejorar Los Procesos En 50% • Calidad Contar Para El Próximo Año Con Certificado De Calidad Para El Aseguramiento De La Calidad • Capacidad Aumentar La Capacidad Real En El 2% De Acuerdo A La Oferta Y Demanda Del Producto • Mano De Obra Mejorar En El 50% La Mano De Obra Requerida Para La 	Debe Orientarse A Generar Ventajas Competitivas En Términos De: <ul style="list-style-type: none"> • Producto Promocionar Los Productos Para Fidelizar A Los Clientes • Procesos Documentar Los Procesos Con El Fin De Que El Producto Salga De Forma Uniforme Todos Los Días. • Calidad Mejorar La Calidad Del Producto De Tal Manera Que El Cliente Se Sienta Satisfecho • Mano De Obra Contar La Mano De Obra Adecuada Para 	Medición Del Cumplimiento De La Meta <p>Frecuencia De Compras De Los Productos Por Parte De Los Clientes</p> <p>Porcentaje De Aumento De Ventas De Los Productos De La Empresa.</p> <p>Porcentaje De Rentabilidad De Aumento De La Empresa.</p>

		<p>Mejor Producto.</p> <p>• Cadena Suministro</p> <p>Contar Con Una Cadena De Suministros Adecuada Desde Los Proveedores Hasta Los Clientes Finales</p>	<p>Elaboración Del Producto.</p> <p>• Cadena Suministro</p> <p>Controlar Diariamente La Materia Prima Para Un Buen Proceso Producto De Dichos Productos</p>	<p>Ofrecer Productos Estándares</p> <p>• Cadena Suministro</p> <p>Establecer Negociaciones Con Los Proveedores Con La Finalidad De Reducir Costos Y Brindar Productos De Calidad.</p>	
	<p>Mediano Y Largo Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción De Tiempo En Los Procesos Evitando Cuellos De Botella. • Posicionar Nuestro Producto Con Mayor Calidad. 	<p>Tener Mayor Control Del Producto En Los Procesos, Calidad, Capacidad, Mano De Obra Y En La Cadena De Suministros Para Obtener Un Producto De Calidad Y Que Este Sea Percibido Por El Cliente.</p>	<p>Mantener La Guía Para La Elaboración De Los Productos Y Así Obtener Productos Estándares Sin Variaciones En Los Procesos Y También Adecuarse A La Mano De Obra Calificada Con El Fin De Desarrollar Un Producto Conforme El Cliente Lo Necesita Y Este Manteniendo Su Satisfacción.</p>	<p>Establecer Alianzas Estratégicas Con Diferentes Aliados Para Tener Un Mejor Posicionamiento Del Producto.</p>	
<p>Estimación De Costos Y Presupuestos: Los Costos Están Tanto Por Los Costos Fijos Como Los Costos Variables Como Son Luz, Agua, Teléfono, Y Los Materiales, Equipos, Mano De Obra Para La Elaboración Del Producto, Así Como También Los Sueldos Al Personal Requerido Por La Empresa.</p>					

Fuente: elaboración propia

5.4. Plan organizacional.

5.4.1. Objetivo de plan organizacional.

Crear una marca para el producto, Formalizar la empresa.

5.4.2. Nombre o razón social de la empresa.

El nombre o Razón Social con la que se registra la empresa es CHESSE DELICIOUS, cuyo slogan es “dale gusto a tu paladar” esta empresa se registrara sociedad anónima cerrada.



5.4.3. Formalización de la empresa y proceso para la formalización.

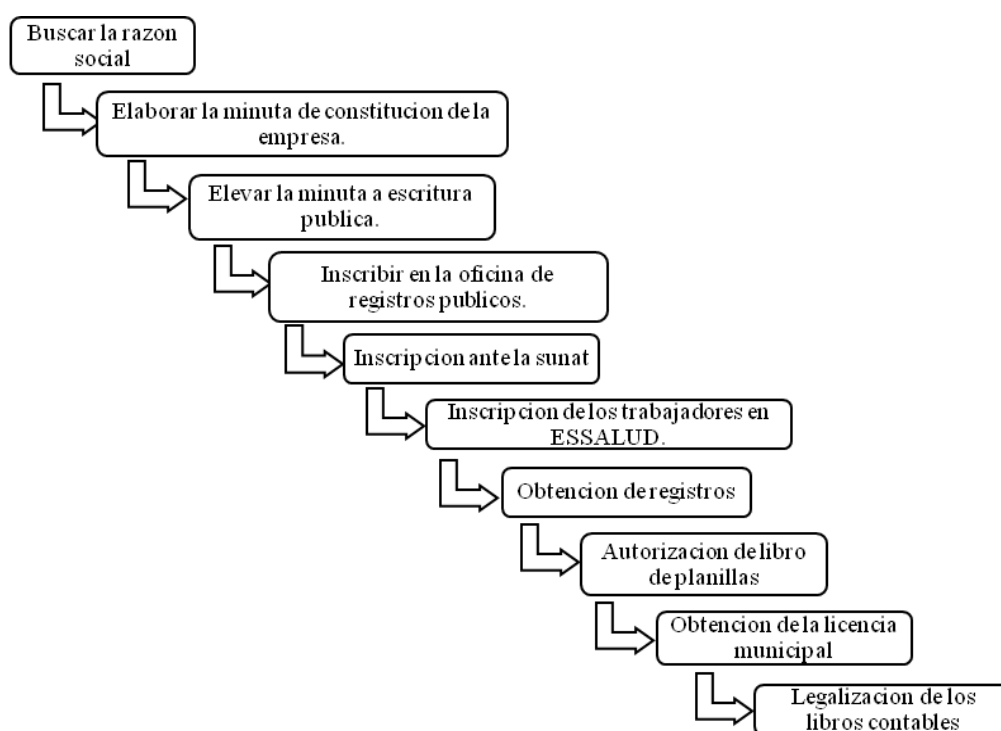
Se constituirá con la modalidad de la sociedad anónima cerrada ya que este tipo de sociedad está conformado por mínimo 2 socios y máximo 20 y solo pueden aportarse dinero y bienes, máquinas y muebles, etc. Y no servicios; se constituye por escritura pública, en la que está contenido el pacto social, requiere inscripción en el registro.

- ✓ Junta General de Accionistas
- ✓ Gerente.
- ✓ El Directorio es facultativo.

Es una modalidad de la sociedad anónima pensada para pequeños negocios, con poco número de personas como accionistas. Se Diferencia de la Sociedad

Anónima porque el Directorio es Facultativo y el de la S.A es obligatorio. Las acciones no se pueden inscribir en Bolsa. Es la sociedad más usada. Los socios accionistas tienen preferencia para adquirir las acciones que se transfieran. Auditoría externa anual facultativa.

Gráfico 22: Proceso para la formalización de empresa



Fuente: elaboración propia.

5.4.4. Visión.

Alcanzar hasta el 2015 un crecimiento sustentable de productos lácteos naturales artesanales a nivel local, aprovechando nuestra experiencia, que sirvan de base para la formación de un grupo familiar y empresarial que impulse iniciativas para mejorar las condiciones nutricionales, culturales tanto para sus miembros, clientes y proveedores.

5.4.5. Misión.

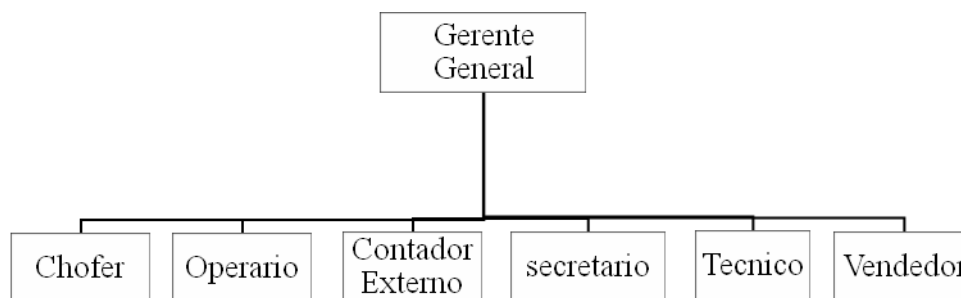
Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos naturales artesanales manteniendo el principio de la

calidad y desarrollando nuestra vocación de servicio como distribuidor y asegurando una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes y proveedores así mismo con el medio ambiente.

5.4.6. Organigrama.

El organigrama de la estructura básica de la organización de la empresa CHESSE DELICIOUS. Cabe mencionar que las funciones de administración serán desarrolladas por los siguientes integrantes.

Gráfico 23: diagrama organizacional de la empresa



.

Fuente: elaboración propia

5.4.7. Descripción de funciones

Funciones de la Gerente General

Las funciones de la Gerencia General estarán a cargo del Gerente General y son las siguientes:

- ✓ Contratar todas las posiciones gerenciales.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.

- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

Funciones de la secretaria

- ✓ Reclutar las solicitudes de los productos por parte del departamento de servicio al cliente.
- ✓ Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento de estos.
- ✓ Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- ✓ Atender y orientar al público que solicite los productos de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- ✓ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- ✓ Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.

Funciones del vendedor

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.-

Esto significa que el vendedor debe constituirse en el «eslabón» que une al cliente con la empresa que representa y viceversa. Para ello, debe realizar algunas actividades que son muy importantes, por ejemplo:

- ✓ Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos que comercializa, como: mensajes promocionales, información técnica, etc.
- ✓ Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- ✓ Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y el de mercadotecnia) todo lo que sucede en el mercado, como: 1) inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y

otros de relevancia); 2) actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc).

Contribuir activamente a la solución de problemas.- Para ser un solucionador de problemas, el vendedor necesita conocer por una parte, los problemas que tiene en el mercado la empresa que representa (por ejemplo: pérdida de clientes actuales, baja captación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc...) y por otra, los problemas por los que atraviesan los clientes (necesidades y deseos insatisfechos, falta de asesoramiento para la correcta utilización del producto, falta de una adecuada información acerca de lo que el producto o servicio puede hacer por ellos y el cómo satisfacer sus necesidades y deseos, falta de servicios post-venta, etc...).

Luego, el vendedor debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelvan los problemas de ambos (de los clientes y de la empresa que representa); lo cual, no es una tarea fácil porque muchas veces se presentan casos en los que existen intereses encontrados, por ejemplo, cuando por un lado, los clientes quieren un mayor descuento y por otro, la empresa pretende obtener un mayor margen de utilidad por venta. Sin embargo, el vendedor hábil encontrará o ayudará a encontrar el punto en el que los dos salgan beneficiados.

Funciones del Técnico de Producción

Capacitar a los operarios continuamente para realizar el debido mejoramiento en los procesos.

- ✓ Controlar las actividades de producción.
- ✓ Dirigir y supervisar a los operarios.
- ✓ Estar en constante comunicación con la gerencia con el fin de informar lo que sucede en la producción de los lácteos.

Funciones de los Operarios

- ✓ Realizar el trabajo de producción de los productos lácteos.
- ✓ Informar del proceso de producción a al técnico y de los contratiempos que pueden ocurrir.

- ✓ Cumplir con las reglas que la organización aplica a sus trabajadores.

Funciones de un contador

- ✓ Principalmente realizar una revisión muy detallada y completa de los estados financieros y todos los registros que dan apoyo a esos estados.
- ✓ Revisar lo relativo a los sistemas y procedimientos tanto contables como administrativos. Hace cálculos de caja y revisar los estados de cuenta de cada chequera. Si se maneja fondo de caja chica, la revisa con detalle.
- ✓ Verificar las cobranzas y la elaboración, pago y cobro adecuado de la nómina, verifica el pago correcto de los impuestos y el pago de las cuotas obrero-patronal todo esto, dentro de los lineamientos establecidos en las normas de auditoría del colegio de contadores.

5.4.8.Reclutamiento y selección del personal.

Para el reclutamiento del personal que se integra a la empresa, se solicita personal de la zona, capaz y con un perfil que se adhiera a lo que busca la empresa, siendo este perfil el siguiente.

- ✓ Capacidad de relacionarse.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Agilidad de decisiones.
- ✓ Esfuerzo y dedicación.

En relación a la comunicación que se desarrolla dentro de la empresa entre los colaboradores, el dueño, está en comunicación directa, ascendente a descendente de manera que exista una comunicación fluida lo que le permitirá un mejor desempeño de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

5.4.8.1. Estrategias de reclutamiento de personal.

- ✓ Lo realiza a través de la página del Facebook donde coloca un link especialmente para reclutar personal y puedan subir su currículum vitae.
- ✓ cuenta con un correo especialmente para que las vacantes puedan enviarnos su currículum vitae y lo haremos público a través del Facebook de la empresa.
- ✓ También ofreceremos una línea de carrera según como va creciendo el negocio, no solamente ofrecemos un empleo, sino también la posibilidad de seguir creciendo tanto personal como profesionalmente.
- ✓ Una vez reclutado a las vacantes procederemos a llamar a quienes más se adecuen al perfil del puesto que requerimos.

5.4.8.2. Estrategia de selección del personal.

- ✓ Realizaremos una entrevista personal, mediante una conversación a profundidad claramente estructurada con preguntas predeterminadas.
- ✓ Una vez seleccionado al candidato le realizaremos un examen médico, para descartar enfermedades.
- ✓ A las personas que no fueron seleccionadas se les llamara para informarles que no fueron seleccionados, esto lo haremos con la finalidad de mantener desde el inicio la imagen de la organización.

5.4.9. Requerimiento, inducción y capacitación de personal.

El personal es seleccionado y capacitado en las labores correspondientes por el administrador, al igual como se hará con el resto de los cargos existentes a nivel operacional. Las tareas a desarrollar serán idénticas a las detalladas anteriormente para cada cargo respectivamente.

5.4.9.1. Estrategias de inducción al personal.

- ✓ Al personal seleccionado al momento de incorporarse a la empresa, se le enseñara la ubicación y áreas de la empresa, así como los servicios de higiene y otros.

- ✓ Se le presentara frente a los demás trabajadores y mencionaremos a que área pertenece el seleccionado y mencionaremos algunas de sus responsabilidades.
- ✓ Le brindaremos las herramientas necesarias para que pueda desarrollar sus funciones con normalidad.
- ✓ Le brindaremos el manual de operaciones y funciones (MOF) y el reglamento interno de trabajo (RIT), donde le explicaremos todas sus funciones y reglas a seguir.

5.4.9.2. Estrategias de capacitación del personal.

- ✓ Desarrollaremos capacitaciones constantes con el personal, sobre todo con el área de producción así como también en el área de ventas enseñándole técnicas de ventas.
- ✓ Escucharemos las opiniones de cada trabajador para mejorar puntos relevantes que contribuyan con la mejora y crecimiento de la organización.

5.4.10. Motivación del personal.

5.4.10.1. Estrategias.

- ✓ Recibirán incentivos cuando las ventas aumenten.
- ✓ El personal que demuestre compromiso con la organización, se le reconocerá, esto con la finalidad de sus compañeros sientan ganas y tengan mayor compromiso con la organización.
- ✓ Se les agasajara por cualquier evento a celebrar, por ejemplo canasta de navidad, día del trabajador, etc.

5.4.11. MOF ROF

Tabla 25: MOF ROF

	GERENTE	CONTADOR	OPERARIO	VENDEDOR
	Está encargado de supervisar y realizar acciones referentes a la administración de la empresa.	Está encargado velar principalmente por los estados financieros de la empresa sus funciones son las siguientes:	Esta encargado principalmente de los procesos de los productos.	Es el encargado de realizar las ventas.
FUNCIONES	Capacitar y supervisar las tareas a realizar por los colaboradores de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir el proceso contable de la empresa, 	Definir los procedimientos correctos para realizar el proceso de los productos	Cuidar de nuestros clientes
	Solucionar cualquier inconveniente que se presente en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar estados financieros-contable para la empresa 	Estar disponible para cualquier inquietud que exista en los procesos.	Intervenir si se presenta un mal comportamiento dentro de la Empresa
	Representar a la empresa ante toda clase de autoridades, personas naturales o jurídicas.	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir el proceso contable de la empresa, velando porque éste sea completo, oportuno, fidedigno. 		
	Realizar transacciones bancarias pertinentes (por ejemplo, el pago a proveedores).	Sacar en cuenta las utilidades mensualmente.		
	Realizar el pago a nuestros trabajadores	Construir los estados financieros		
EXPERIENCIA	1 Año	1 Año	1 Año	1 Año

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Plan económico y financiero.

En el estudio económico - financiero de los proyectos tiene por objetivo determinar, de una manera contable, la magnitud de la inversión de la alternativa de producción que se determinó en el estudio técnico. El estudio se integra generalmente con la formulación de los presupuestos de ingresos y gastos, así como la determinación y las fuentes de financiamiento que se requerirán durante la instalación y operación del proyecto. De esta forma se asegura que los recursos que dispone la empresa sean asignados de la mejor manera posible y así los accionistas tendrán la información adecuada que les permitirá una decisión satisfactoria.

5.5.1. Presupuestos

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

5.5.1.1. Presupuestos de inversión

5.5.1.1.1. Activos Fijos.

El activo fijo es una cuenta contable que corresponde a un bien o derecho de carácter duradero, con una expectativa de duración mayor que el ciclo productivo. Son aquellos bienes y derechos que una empresa necesita para funcionar de forma duradera.

Tabla 26: Costos de Inversión

ACTIVO TANGIBLES	
Construcción e instalaciones diversas en el establo	20.000
Terreno del establo	25.000
10 vacas	30.000
Traspaso de local en el mercado	10.000
Maquinaria y Equipo	37.045
Muebles y Enseres	11.400
Equipos de Computación	1.200
Unidades de transporte	5.500
Equipos Diversos	1.000
Subtotal Activo Tangibles	141.145
ACTIVOS INTANGIBLES	
Capacitación Empresarial	1200
Licencia de funcionamiento	1000
Formalización de la empresa	2000
Constitución Empresarial	1000
Costos de investigación y asesoría técnica	1800
Gastos Generales	1200
Registro sanitario para el queso	600
Subtotal Activos Intangibles	8.800
Capital de Trabajo	5.662
TOTAL INVERSIONES	155.607

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N 26 el total de la inversión inicial para este proyecto está conformado por los Activos tangibles que son de S/. **141,145** y por los Activos Intangibles **8,800** y con un Capital de Trabajo de **5,662**.

1. Depreciación y mantenimiento de activos fijos

Tabla 27: Depreciaciones

MAQUINARIA Y EQUIPO	VIDA UTIL	1	2	3	4	5
Maquinaria y equipo	5	7409	7409	7409	7409	7409
Computadoras	3	400	400	400	400	400
Moto car	5	1100	1100	1100	1100	1100
Repuestos	5	200	200	200	200	200
TOTAL		9109	9109	9109	9109	9109

Fuente: Elaboración Propia

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES

Construcciones de la planta	20	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

MUEBLES y ENSERES

Escritorios	5	960	960	960	960	960
Muebles de oficina	5	900	900	900	900	900
Impresora	3	100	100	100	100	100
Archivadores	5	20	20	20	20	20
Armarios	5	300	300	300	300	300
TOTAL		2280	2280	2280	2280	2280
TOTAL DE DEPRECIACIONES		12389	12389	12389	12389	12389

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Mantenimiento

MAQUINARIA Y EQUIPO	VIDA UTIL	1	2	3	4	5
Maquinaria y equipo		3705	3705	3705	3705	3705
Computadoras		200	200	200	200	200
Moto car		550	550	550	550	550
Repuestos		100	100	100	100	100
TOTAL		4555	4555	4555	4555	4555

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES

Construcciones de la planta		500	500	500	500	500
TOTAL		500	500	500	500	500

MUEBLES y ENSERES

Escritorios		480	480	480	480	480
Muebles de oficina		450	450	450	450	450
Archivadores		10	10	10	10	10
Armarios		150	150	150	150	150
TOTAL		1090	1090	1090	1090	1090

TOTAL DE MANTENIMIENTO=	6195	6145	6145	6145	6145
--------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fuente: Elaboración Propia

La maquinaria, muebles y enseres, edificios deben mantenerse en buen estado es por eso que se debe realizar un constante mantenimiento para los edificios, equipos de computación, vehículos muebles y enseres.

5.5.5.1.1.2. Activos intangibles

Los activos intangibles o incorporeales son aquellos que no se pueden ver, pero si valorar. Debido al paso del tiempo o imposición de nuevas tecnologías van perdiendo su valor.

Tabla 29: Presupuesto de Activos Intangibles

DIFERIDAS Y OTRAS AMORTIZABLES			
Costo del estudio	1	960,00	960,00
Gastos de constitución	1	800,00	800,00
Escritura y Constitución	1	700,00	700,00
Gastos de puesta en marcha	1	2.000,00	2000,00
SUMA			4.460,00

Fuente: Elaboración Propia

Los Activos Intangibles del Proyecto son el curso taller o estudio de factibilidad, los respectivos permisos de funcionamiento, la escritura de

constitución de la empresa y los gastos de estudio dando un valor total de 4.460,00.

5.5.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. El capital de trabajo sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario. El capital de trabajo también es conocido Como fondo de maniobra, que implica manejar de la mejor manera sus componentes de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.

CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL TRABAJO OPERATIVO=		<u>COSTO VENTAS (AÑO)</u>	
		Nº VECES ROTA EL CICLO OPERATIVO	
	Nº VECES =	<u>Nº DIAS LABORA EMPRESA EN EL AÑO</u>	
		Nº DIAS DEL CICLO OPERATIVO	
Nº DIAS CICLO OPERATIVO=		CUENTAS POR COBRAR (DIAS)+	5
		PERIODO ROTACION INVENTARIOS (DIAS)+	6
		CUENTAS POR PAGAR (DIAS) -	7
CICLO OPERATIVO	=		4
VECES			91,3
COSTO DE VENTAS POR AÑO			516.673
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	=		S/. 5.662

El Capital de Trabajo se encuentra constituido por la Mano de Obra Directa, por la Materia prima, por suministros y servicios, el valor más representativo para el proyecto en lo que corresponde al Capital de Trabajo, va a estar conformado por el valor de la adquisición o compra de la leche, que es la materia prima para la elaboración de los productos.

5.5.3. Presupuestos de operación

El presupuesto operativo consta de varios programas, cada uno relacionado a una función de la empresa, y todos ellos interrelacionados entre sí, pues la información de un área es relevante para las demás en lo referente a las bases del presupuesto.

Presupuestos de ingresos

Un presupuesto de este tipo muestra las proyecciones de ventas, constituyendo generalmente en la base sobre la que se desarrolla la planificación, integral de las ventas e ingresos de la empresa. El planeamiento de ventas abarca el corto, mediano y largo plazo, en función a los planes tácticos y estratégicos.

5.5.4. Producción anual

Tabla 30: Producción anual.

	Costo (s/.)	Producción Diaria	Producción anual	Ingresos Diarios	Ingresos Anuales (s/.)
Queso de corte (1 Kg)	S/. 13,00	64,10	23397	833	304167
Queso mantecoso (1 Kg)	S/. 16,00	15,00	5475	240	87600
Queso suizo (1 Kg)	S/. 17,00	15,00	5475	255	93075
Quesillo (1 Kg)	S/. 13,00	28,57	10429	371	135571
TOTAL	59		44776	1700	620413

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos están dados por el cálculo de la producción anual de queso corte, mantecoso, suizo y el queso mantecoso con una producción de 1000 litros diarios de leche, multiplicados por el precio de venta al público y proyectados a una tasa de crecimiento poblacional que es del 1,5% anual.

Tabla 31: Proyección de ingresos.

Año	Proyección Ingreso Anual	corte 40 %	quesillo 30 %	suizo 20 %	otros 10 %
1	620413	248165	186124	124083	62041
2	632821	253129	189846	126564	63282
3	645478	258191	193643	129096	64548
4	658387	263355	197516	131677	65839
5	671555	268622	201467	134311	67156

Fuente: Elaboración Propia**5.5.5. Punto de equilibrio**

PE = CF/(P-V)				
Donde:				
Cf: costo fijo del proyecto a su máxima capacidad				90120
P: precio de venta del producto				55
V: costo variable unitario				50
Punto de equilibrio		90120		18024
		5		Kilos de queso

Lo mínimo que puede vender la empresa para no ganar ni perder es 18024 kilos de queso.

5.5.6. Estructura de Financiamiento

Con una inversión inicial de **155.607 soles** la estructura del financiamiento está dada, con un 40% de capital propio, y el 60% restante estará dado por un crédito que se solicitará a una Institución Financiera, que en este caso será el BCP ya que es considerado como uno de las Instituciones Financieras más sólidas del país.

Tabla 32: Estructura del financiamiento.

ASPECTO	%	155.607
CAPITAL PROPIO	40%	62.243
PRÉSTAMO	60%	93.364
TOTAL	100%	155.607
PRÉSTAMO	93364	
PERIODO	5	
INTERÉS TEA	15%	
CUOTA (S/.)	27.852	

TEM	1,17%
-----	-------

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33: Cuadro de Amortización.

Cuadro de Amortización				
Año	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Insoluto
	-	-	-	93.364
1	27.852	14.005	13.847	79.517
2	27.852	11.928	15.924	63.592
3	27.852	9.539	18.313	45.279
4	27.852	6.792	21.060	24.219
5	27.852	3.633	24.219	0
Total	139.260	45.896	93.364	-

Fuente: elaboración propia.

5.5.7. Estados Financieros Proyectados

“Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

Del Proyecto

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.”

5.5.7.1. Flujo de caja

“Aquí se muestran los movimientos de entrada y de salida de efectivo que muestra las interrelaciones de los flujos de recursos entre los sectores que se dan tanto en el sector real como a través del sistema financiero.

Tabla 34: Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA						
PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	0	620413	632821	645478	658387	678977
VENTAS		620413	632821	645478	658387	671555
VALOR RESIDUAL INMUEBLE						1.760
VALOR RESCATE CAPITAL DE TRABAJO						5.662
EGRESOS	311214	500659	520758	541862	564021	587289
INVERSION:	155.607					
INTANGIBLES	8.800					
AMORTIZACION INTANGIBLE		1760	1760	1760	1760	1760
TANGIBLES (INMUEBLE)	141.145					
DEPRECIACION TANGIBLES (10 años)		14114,5	14114,5	14114,5	14114,5	14114,5
CAPITAL DE TRABAJO	5.662					
COSTOS		401.984	422083	443187	465347	488614
GASTOS OPERATIVOS		82.800	82.800	82.800	82.800	82.800
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	-155.607	119755	112064	103616	94366	91689
IMPTO (30%)		35926	33619	31085	28310	27507
FLUJO ECONOMICO	-155.607	83828	78445	72531	66056	64182
DEPRECIACION		14115	14115	14115	14115	14115
AMORTIZACION		1760	1760	1760	1760	1760
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-155.607	99703	94319	88406	81931	80057
PRESTAMO	93.364					
AMORTIZACION PRESTAMO		13.847	15.924	18.313	21.060	24.219
INTERESES		14.005	11.928	9.539	6.792	3.633
ESCUDO FISCAL		4201	3578	2862	2038	1090
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-62.243	67649	62889	57692	52041	51115

VAN - ECONÓMICO	S/. 99.688
TIR - ECONÓMICO	40%
COK	14%
VAN - FINANCIERO	288.999
TIR - FINANCIERO	152%
WACC	9,79%
FINANCIAMIENTO (60%)	93.364
CAPITAL PROPIO (40%)	62.243

Tabla 35: Tasa de descuento.

Tasa Libre de Riesgo	3,44%
Beta Sectorial	1
Premio Riesgo Mercado	10%
Riesgo País	4%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 36: Costo ponderado de capital

COSTO PONDERADO DE CAPITAL - WACC				
	Monto (S/.)	Peso	Costo	Costo ponderado
Deuda	93.364	0,60	6,99%	4,19%
Capital Propio	62.243	0,40	14,00%	5,60%
Total	155.607	1,00	WACC =	9,79%

Fuente: elaboración propia.

5.5.7.2. Balance General.

Tabla 37: Balance General.

ACTIVO CORRIENTE					PASIVO		
10	CAJA Y BANCOS			5662	46	cuentas por pagar diversas	93364
101	Caja y Bancos		5662		460	Prestamos Bancarios	93364
27	EXISTENCIAS PECUARIAS			30.000	50	CAPITAL	62243
271	Ganado Vacuno		30.000		501	Capital Social	62243
27105	Vacas	30.000					
	ACTIVO FIJO			119.945			
33	INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPOS		111.145				
330	Terrenos	25.000					
331	Edificios y otras construcciones	30000					
333	Maquinaria y Equipo y Otras unidades de explotacion	37045					
334	Unidades de transporte	5.500					
335	Muebles y Enseres	11400					
336	Equipos De Computo	1200					
337	Equipos Diversos	1000					
3371	Repuestos	1000					
34	INTANGIBLES		8800				
340	Capacitacion Empresarial	1200					
341	Licencia de Funcionamiento	1000					
	Formalizacion de la empresa	2000					
342	Constitucion de la empresa	1000					
343	Gastos Generales	1200					
344	Registro Sanitario	600					
345	Gastos de Investigacion	1800					
	TOTAL DEL ACTIVO			155607		TOTAL PASIVO Y CAPITAL	155607

Fuente: elaboración propia.

5.5.7.3. Estado de resultados o de ganancias y pérdidas

Tabla 38: Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
(+)Ingreso por ventas netas	620413	651434	684005	718206	754116
(-) costos de ventas	516673	524423	532289	540274	548378
(=) UTILIDAD BRUTA	103740	127011	151716	177932	205738
(-) Gastos administrativos	82800	82800	82800	82800	82800
(=) UTILIDAD OPERATIVA	20940	44211	68916	95132	122938
(-) gastos financieros	14005	11928	9539	6792	3633
Otros gastos	1200	1200	1200	1200	1200
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5735	31083	58177	87140	118105
(-) impuesto a la renta (30%)	1721	9325	17453	26142	35432
(=) UTILIDAD NETA	4015	21758	40724	60998	82674

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro, el proyecto generará una utilidad de **S/.4015** a partir del primer año cumpliendo con todos los impuestos de ley.

5.5.8. Criterios de evaluación

5.5.8.1. Tasa interna de retorno (TIR)

En la TIRE, es la tasa de descuento que hace que el valor VANE, sea igual a cero, en el presente proyecto, esta tasa es de 40% siendo así mayor a la tasa de descuento económica.

5.5.8.2. Valor actual neto (VAN)

Tenemos un VANE positivo, lo cual nos indica que el proyecto es rentable y significa que si se emprende el proyecto se espera crecer o aumentar en S/. 99,688 la riqueza de los inversionistas, en consecuencia el proyecto es aceptable.

5.5.9. Período de recuperación del capital de trabajo

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. El periodo de recuperación de la inversión – PRI – es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones.”

	Inversión	Flujo de caja	VA	Saldo
0	155.607			
1		99.703	84.494	71.113
2		94.319	79.931	-8.818
3		88.406	74.920	-83.738
4		81.931	69.433	-153.171
5		80.057	67.845	-221.016

Fuente: elaboración propia.

El periodo de recuperación de capital es en uno 1 año.

5.5.10. Análisis de sensibilidad.

Tabla 39: Análisis de sensibilidad

		REGULAR	PESIMISTA	OPTIMISTA
SUPUESTOS		S/.	S/.	S/.
Precio Venta		S/. 11	S/. 10	S/. 12
Costo Variable Unitario		S/. 10	S/. 9	S/. 11
Costo Fijo por periodo		100229	100229	100229
Inversión		155.607,17		
Probabilidad		0,6	0,1	0,3

Fuente: elaboración propia.

REGULAR

	0	1	2	3	4	5
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
INGRESO		620.413	632.821	645.478	658.387	678.977
EGRESO	311214	500659	520758	541862	564021	587289
Inversión	155607					
Costo Fijo		100229	100229	100229	100229	100229
Costo variable		S/. 10	10	10	10	10
Flujo De Caja Económico	- 155.607	99.703	94.319	88.406	81.931	80.057
COK	0,14	14%				

Fuente: elaboración propia.

PESIMISTA

	0	1	2	3	4	5
INGRESO		620413	632821	645478	658387	678977
EGRESO	155607,17	500659	520758	541862	564021	587289
Inversión	155607,17					
Costo Fijo		100229	100229	100229	100229	100229
Costo variable		9	9	9	9	9
Flujo De Caja Económico	- 155607,17	99703	94319	88406	81931	80057
COK	0,14	14%				

Fuente: elaboración propia.

OPTIMISTA

	0	1	2	3	4	5
INGRESO		620413	682454	750700	825770	908347
EGRESO	155607,17	500659	520758	541862	564021	587289
Inversión	155607,17					
Costo Fijo		100229	100229	100229	100229	100229
Costo variable		11	11	11	11	11
Flujo De Caja Económico	- 155607,17	99703	94319	88406	81931	80057
COK	0,14	14%				

Fuente: elaboración propia.

0,6

0,1

0,3

	REGULAR	PESIMISTA	OPTIMISTA	PONDERADO
VAN	283291	283291	283291	283291
TIR	53%	53%	53%	0,526

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al análisis de escenarios, se observa que con escenarios regular, pesimista y optimista cuyas probabilidades asignadas son 0.6, 0.10 y 0.30 respectivamente, el VAN ponderado es de S/. 283291 soles, monto bastante alto a una TIR de 53%, lo cual determina una alta rentabilidad.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

- ✓ La tendencia por el consumo de productos naturales se ha incrementado cada día es por ello que el modelo de negocio de la investigación se respalda en la propuesta de valor de la empresa ofreciendo a sus clientes productos elaborados artesanalmente; obteniendo una dieta saludable con las necesidades y las exigencias que la ocasión amerite y poder compartir en momentos familiares proporcionando satisfacción y bienestar.
- ✓ El estudio estratégico demostró que la empresa mantiene fortalezas internas para enfrentar a la competencia y aprovechar las oportunidades resaltando el principio de calidad en la elaboración de sus productos y desarrollando la vocación de servicio como distribuidor, asegurando una relación personal justa y transparente con nuestros clientes y proveedores.
- ✓ El segmento de mercado atender son los hogares de la ciudad de Lambayeque del nivel socioeconómico B y C que les gusta los quesos naturales y artesanales libre de conservantes y aditivos.
- ✓ En el estudio de mercado se demostró que el queso de corte es el más consumido por nuestro segmento en presentaciones de ¼ de kl seguido de ½ kl; lo prefieren en su punto de sal con el peso exacto y lo compran en el mercado seguido de las bodegas.
- ✓ Así mismo se demostró que la frecuencia de compra es de una a dos veces a la semana y que estarán dispuestos asignar de s/5- s/10 para el consumo de quesos semanalmente.
- ✓ En el resultado de las encuestas se demostró que los distintos tipos de quesos que comercializa la empresa son aceptados por los clientes; debido a que comparan el precio con la calidad del producto, sobre todo prefieren compran en la empresa CHESSE DELICIOUS por la elaboración natural y artesanal.

- ✓ El plan de operaciones le permitió a la empresa determinar la ubicación de apertura de la planta de producción teniendo como resultado la ciudad de Lambayeque debido a que presenta una serie de posibilidades para la ejecución del proyecto y lograr una producción estándar basada en la necesidad del cliente, teniendo como base el punto de venta de la empresa que está ubicado en el mercado de Lambayeque.
- ✓ En el plan organizacional se obtuvo como resultado la creación de marca siendo esta CHESSE DELICIOUS cuyo slogan con el cual se identificarán los clientes es “dale gusto a tu paladar”, así mismo se elaboró un organigrama y un manual de funciones destacando la comunicación en las distintas áreas existentes en la empresa.
- ✓ La inversión inicial para el desarrollo del proyecto es de 155,607 soles valores que será 40% de capital propio y 60% con financiamiento de una entidad bancaria.
- ✓ De acuerdo con el estudio financiero el proyecto es rentable dado que la Tasa Interna de Retorno es del 40% y el Valor Actual Neto será S/. **99,688.**
- ✓ Teniendo como base el análisis y resultados del estudio estratégico, estudio de mercado, estudio operacional y económico- financiero se concluye que el plan de negocio de la empresa CHESSE DELICIOUS es factible y viable.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Se recomienda la ejecución del proyecto ya que se ha demostrado que de acuerdo a la evaluación financiera es rentable.
- ✓ Capacitar al personal periódicamente, debido a que el talento humano es un aspecto muy importante para las empresas.
- ✓ Se recomienda un adecuado mantenimiento de la maquinaria y equipo, debido a que tratándose de productos de primera necesidad es necesario dar un control permanente especialmente de los materiales que se utilizan para la elaboración de los productos.
- ✓ Es necesario para la empresa aplicar estrategias de precios, para así captar nuevos clientes y de tal manera lograr la fidelización de los ya existentes.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con otros negocios utilizando economías de escala para lograr mayores ventas.
- ✓ Buscar financiamiento a través de organismos que ofrece el estado para un mejor rendimiento económico.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alegre j. (2003) Formulación y evaluación de proyectos de inversión 5ta edición. España. Edit. Impresiones graficas América SRL
- Arellano Rolando (2000) Marketing. Enfoque América latina. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato Idalberto (2000). Administración de los recursos humanos 5ta edición. Mc Graw Hill. Colombia.
- Grahan friend y Stefan zehle (2008) como diseñar un plan de negocios. Primera edición, lima Perú. The economist.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, (2003) fundamentos de marketing. 6ta edicion M.C. Graw-hill Colombia.
- Kotler Philip y Keller, Kevin (2006), direccion de marketing. Pearson educación. México. D.F.
- Muñiz Rafael (2007). Plan de negocios: Emprendedores. Director general de RMG – Asociados.
- Porter Michael (2005). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA. México D.F.
- Zikmund William (1998) investigación de mercados. Prentice hall hispanoamericana, s.a. 6ta edición. México.
- FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE QUESOS. Principios para la elaboración de queso.
- Philip Kotler y Gary Amstrong, Fundamentos de Marketing 6ta Edción,
- KAREN WEINBERGER VILLARÁN PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

LINKOGRAFÍA.

- <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empres132.htm>
- <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Paginas/Planfinanciero.aspx>
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>
- <http://www.natursan.net/informacion-nutricional-queso-fresco/>
- www.promonegocios.net.
- www.inei.gob.pe/web/enaho/
- <http://www.crecenegocios.com/pasos-para-realizar-el-analisis-de-la-competencia/>
- http://scholar.google.com.pe/scholar?start=20&q=negocios+de+encurtidos+peru&hl=es&as_sdt=0
- http://www.planeamientoygestion.com.pe/consultoria/images/stories/herramientas/proyectos/Plan/Plan_de_negocio_2.pdf
- http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf.

VIII. ANEXOS

ENCUESTA

Objetivo de la encuesta: conocer la forma como las personas consumen el queso, sus gustos, preferencias, expectativas y costumbres, etc.

1. Estado civil

- a. Casada (o) b. Viuda(o) c. Divorciada(o) d.
Conviviente.

2. Sexo

- a. Masculino b. Femenino

3. Ocupación.

- a. Profesional b. Empleado c. Su casa

4. ¿Cuál es su edad?

- a. 20 - 25 b. 26 - 30 c. 31 - 35 d. 36 - 40
e. 41 - 50 f. 50 - a mas

5. ¿Usted incluye el queso en su canasta familiar?

- a. Si b. No

6. ¿Qué variedad de queso consume con mayor frecuencia?

- a. Queso suizo b. Queso agua blanca c. Queso mantecoso
d. Queso de corte e. Quesillo f. Queso dietético
g. agua blanca

7. ¿Qué marca de queso consume?

- a. Sin Marca b. Laive c. Gloria d. Agua Blanca e. Chugur
f. Otros.....

8. ¿Por qué consume el queso?

- a. Por ser alimento completo b. Porque le gusta
- c. Por ser Nutricional d. Por sabor e. Por costumbre
- f. Otros.....

9. ¿Con que frecuencia durante la semana consume Usted el queso?

- a. todos los días b. 1-2 días c. 3-4 días d. 5-6 días

10. ¿Dónde compra Usted el queso?

- a. en el supermercado b. en las bodegas c. en el mercado
- d. panadería e. otros

11. ¿Qué cantidad compra Usted de queso con mayor frecuencia?

- a. 125 gm. b. 250 gm. C.500 gm. d. 1 Kg.
- e. Por molde (aprox. 2Kg)

12. ¿De acuerdo a la pregunta anterior? ¿cuál es el precio que usted paga por el queso?

- a. 1.50 – 2.50 b. 2.00 – 4.00 c. 4.00 – 500 d.
- 6.00 – 8.00 e. 7.50 – 8.50 f. 11.00 – 13.00 g. 13.00
- 15 h. 15 – 17

13. ¿En cuánto a la presentación como compra Usted el queso?

- a. Empaquetado (ya pesado) b. Suelto

14.¿Al momento de comprar el queso Usted? ¿cómo lo prefiere?

- a. En su punto de sal b. Salado c. Cremoso d. Suave
- e. Firme f. Que se desmorone g. Arenoso h. Estándar
- i. Con facilidad de corte j. Ácido k. Bajo de sal l. Duro.

15.¿Qué durabilidad tiene el queso que Usted Compra?

- a. Un día b. 2 días c. 3 días d. 4 a más días e. Otros...

16.¿Qué aspectos considera importante usted, al momento de realizar la compra del queso?

- a. Calidad/Precio b. Cantidad/precio c. higiene
- d. precios bajos e. inocuidad

17.Cuanto está dispuesto asignar de su presupuesto para la compra del queso semanalmente

- a. S/. 5 – 10 b. 20- 30 c. S/. 10- 20 d. 30 a mas

18.¿Quién influye al momento de compra de queso?

- a. Esposo (a) b. Cercanía al proveedor c. Vendedor
- (a) e. decisión propia c. Otros f. Hijos

19.¿Respecto a la presentación del queso de corte? ¿cómo desearía usted que sea?

- a. Atractivos en el empaque b. Peso exacto
- c. Presentaciones higiénicas d. Sellado e. De un solo corte

20. ¿Qué expectativas esperas del producto?

- a. Precio bajo b. Multiusos c. Variedad de presentaciones
(peso)

21. ¿Si el precio del queso sube con que otro producto lo sustituye?

- a. mantequilla b. huevos c. mermelada d. otros

22. ¿Qué uso le da al queso?

- a. Para reuniones familiares b. En cada comida
- c. Para hacer preparaciones d. Solo el desayuno
- e. Para todo tipo de ocasiones f. Para cenas

PASOS PARA CONSTITUIR LA EMPRESA

Elaborar la Minuta de Constitución

La Minuta de Constitución es un documento privado elaborado y firmado por un abogado que contiene el acto de constitución que debo presentar ante un notario para su elevación a escritura pública.

Previamente debes reunir los siguientes requisitos:

Reserva de Nombre en Registros Públicos

Realizar la búsqueda mercantil de la razón social para verificar si no existe un nombre similar o igual al de la empresa que se va a constituir. La reserva de denominación social permite retener un nombre por un plazo de 30 días. El trámite se realiza en las oficinas de registros públicos.

Documentos Personales

Fotocopia simple y legible del Documento Nacional de Identidad del Titular y/o cada uno de los socios y sus cónyuges, en caso de ser casados.

Descripción de la Actividad Económica

Identificar y describir las ACTIVIDADES que va a desarrollar la empresa a constituir.

Capital Social

Indicar el CAPITAL SOCIAL a aportar, especificando el aporte por cada socio.

Este aporte puede ser:

Bienes Dinerarios (efectivo), con la apertura de un depósito en una Cuenta Corriente Bancaria indicando el nombre de la empresa.

Bienes No Dinerarios (muebles, enseres, maquinarias y equipos), mediante un Informe de Valoración.

Bienes Dinerarios y Bienes No Dinerarios.

Estatutos

Se debe incluir el Estatuto que regirá a la empresa. En este debe estar detallado el régimen del directorio, la gerencia, la junta general, los deberes y derechos de los socios y accionistas.

Con todos estos requisitos elabora la Minuta de Constitución. La Minuta contiene el tipo de sociedad en la que ha sido constituida, los estatutos que la rigen, datos de los representantes, facultades de los mismos y el tipo de aportes que van a realizar. La minuta debe ser firmada por los socios y un abogado.

Escritura Pública

La Escritura Pública es un documento legal elaborado por un notario público para la inscripción de la empresa en Registros Públicos.

El notario da fe del contenido y la envía a Registros Públicos para su inscripción.

Deberás presentar en la Notaría:

- Una copia de la minuta redactada, adjuntando la boleta de búsqueda mercantil y copia simple del DNI de los titulares, de los cónyuges en caso de aporte de bienes muebles como capital social para elevarla a Escritura Pública.
- Pagar los derechos notariales.

Inscripción en Registros Públicos

Otorgada la Escritura Pública de Constitución, el titular de la empresa o el notario, lo envía a los Registros Públicos para su debida inscripción.

Existen dos tipos de registros:

- Registros de Sociedades
- Registros de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

Documentos:

- Formato de solicitud de inscripción.
- Copia del documento de identidad del representante legal.
- Escritura Pública con el Pacto Social y el Estatuto.
- Comprobante de pago por los derechos registrales.

Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), es el órgano administrador de tributos en el Perú. Tiene, entre otras funciones, la de registrar a los contribuyentes, otorgándoles el certificado que acredite su inscripción en el REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES.

Para su obtención se deberá presentar lo siguiente:

De ser persona natural solo será necesario presentar:

- ✓ Su documento de identidad.
- ✓ Recibo de algún servicio público.

En el caso de las empresas de personería jurídica se deberá entregar:

- ✓ Copia de la escritura pública de constitución, inscrita en Registros Públicos.
- ✓ Recibo de agua, luz o teléfono del domicilio fiscal.
- ✓ Formato de inscripción de RUC de la SUNAT, según el tipo de régimen tributario al que se ha acogido.
- ✓ Documento de identidad en original del representante legal. Si el trámite lo realiza una tercera persona deberá presentar una carta poder simple otorgada por el representante legal con firma legalizada notarialmente, y el documento de identidad en original de la tercera persona.